

**MÓDULO 3**

**GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**







GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

## MÓDULO 3



CENTRO PAULA SOUZA  
INSTITUTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO



ISBN 978-85-7484-377-3

**TELECURSO TEC**

Módulo 3

GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Copyright © Fundação Roberto Marinho

São Paulo, 2007

Todos os direitos reservados

Fundação Roberto Marinho

Rua Santa Alexandrina, 336 - Rio Comprido

20261-232 - Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Telefax: (21) 3232-8800

e-mail: frn@frn.org.br

www.frn.org.br

1ª edição - 2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ramal, Andrea

Gestão de pequenas empresas: módulo 3 / Andrea Ramal, Silvina Ramal. -- São Paulo: Fundação Roberto Marinho, 2007. -- (Projeto Telecurso TEC)

Vários colaboradores.

Parceria: Centro Paula Souza.

Apoio: Governo do Estado de São Paulo.

Bibliografia

ISBN 978-85-7484-377-3

1. Educação a distância 2. Educação técnica 3. Pequenas e médias empresas – Administração I. Ramal, Silvina. II. Gamez, Luciano. III. Título. IV. Série.

07-8148

CDD-658.02207

Índices para catálogo sistemático:

1. Pequenas empresas: Administração: Estudo e ensino 658.02207

## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

JOSÉ SERRA

**Governador do Estado de São Paulo**

ALBERTO GOLDMAN

**Secretário de Desenvolvimento**

## CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

LAURA M. J. LAGANÁ

**Diretora-Superintendente**

ALMÉRIO MELQUIADES DE ARAÚJO

**Coordenador de Ensino Técnico**

JOSÉ VITÓRIO SACILOTTO

SANDRA REGINA TONARELLI RODRIGUES

SOELY FARIAS MARTINS

**Assistentes técnicos de direção**

JÚLIA FALIVENE ALVES

RENATO NOGUEIRA SALDINI

**Supervisores de conteúdo**

## FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

JOSÉ ROBERTO MARINHO

**Presidente**

HUGO BARRETO

**Secretário-Geral**

NELSON SAVIOLI

**Superintendente-Executivo**

NELSON SANTONIERI

**Gerente de Teleeducação**

RICARDO PIQUET

**Gerente de Desenvolvimento Institucional**

## COMITÊ GESTOR TELECURSO TEC

OSVALDO MARTINS

NELSON SAVIOLI

## FICHA TÉCNICA

### FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

LUCIANO GAMEZ

**Coordenador do Projeto**

ANNA CAROLINA SANT'ANNA

HELENA OKADA

**Assistentes do Projeto**

### EQUIPE EDITORIAL

ÉRICA CASADO RODRIGUES

**Coordenadora**

CLAUDIA FREDERICO

**Designer Instrucional**

ANDREA CECILIA RAMAL

SILVINA ANA RAMAL

**Autoras**

JOAQUIM ANTÔNIO GONÇALVES

**Consultor Educacional**

INVENTUM DESIGN

**Projeto Gráfico e Diagramação**

SANDRA PAIVA

JOÃO RICARDO SUZANO PAIVA

**Revisão**

EDNEI MARX

**Ilustrações**

LATIN STOCK/CORBIS

**Fotos – Banco de Imagens**

LUCIO ALMEIDA

MARCOS SERRA LIMA

TOMÁS VEGA

**Fotógrafos**

### Agradecimento

*Agradecemos a Renato Saldini e Cláudia S. Frederico sua valiosa colaboração nos textos dos três módulos deste curso.*

## Sumário

|                           |                                                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Introdução</b>         | 9                                                   |
| <b>Capítulo 1</b>         | Preparando a equipe de trabalho .....17             |
| <b>Capítulo 2</b>         | Liderança e motivação ..... 33                      |
| <b>Capítulo 3</b>         | Cuidando das pessoas ..... 47                       |
| <b>Capítulo 4</b>         | A gestão do capital de giro..... 59                 |
| <b>Capítulo 5</b>         | Controlando as contas da empresa ..... 73           |
| <b>Capítulo 6</b>         | Entendendo os demonstrativos contábeis ..... 87     |
| <b>Capítulo 7</b>         | Produção e operações nas pequenas empresas..... 103 |
| <b>Capítulo 8</b>         | Gestão da qualidade ..... 119                       |
| <b>Capítulo 9</b>         | Gestão de materiais ..... 133                       |
| <b>Capítulo 10</b>        | Elementos de Matemática Financeira I .....147       |
| <b>Capítulo 11</b>        | Elementos de Matemática Financeira II ..... 163     |
| <b>Capítulo 12</b>        | Temas especiais ..... 177                           |
| <b>Capítulo 13</b>        | A responsabilidade social .....191                  |
| <b>Capítulo 14</b>        | Técnicas de vendas ..... 205                        |
| <b>Capítulo 15</b>        | A empresa em funcionamento .....219                 |
| <b>Respostas</b>          | 239                                                 |
| <b>Bibliografia</b>       | 275                                                 |
| <b>Índice fotográfico</b> | 283                                                 |



## Introdução

### Você, técnico em Gestão de Pequenas Empresas

Você começa agora o módulo 3 deste curso, que consolida a sua formação como técnico em Gestão de Pequenas Empresas.

O técnico em Gestão de Pequenas Empresas é o profissional que exerce a administração em pequenas empresas industriais, comerciais, agrícolas ou de serviços.

Ele pode cuidar de uma ou mais áreas, como Recursos Humanos, financeira, produtiva e comercial. Esse profissional planeja, dirige e controla os recursos e as atividades de uma pequena organização, seja como proprietário, seja como empregado.

Tal como no módulo 2, você pode se valer dos textos deste curso qualquer que seja a sua realidade profissional. É possível, por exemplo, que você queira abrir o próprio negócio, ou mesmo que já tenha um. Nesse caso, ao fazer o plano de negócios, pode ser que você tenha se baseado no seu caso específico.

Porém, talvez você não queira ou não possa ter a sua empresa, mas possa vir a trabalhar numa. Há oportunidades para você nas áreas de indústria, comércio, prestação de serviços, empresas em geral, de pequeno e médio portes. Assim, você deve ter imaginado algum negócio para montar seu plano, numa área que lhe interesse mais especialmente. No entanto, lembre-se constantemente, sua aprendizagem aplica-se a outras situações profissionais.

É por isso que, ao longo dos capítulos, diversas atividades pedem que você se coloque na situação de pequeno empresário. Por exemplo, logo no primeiro capítulo, você conhece o caso de uma pequena empresa de “churrasco em domicílio”. Você é convidado a pensar em como selecionar pessoas para ela. Aproveite a diversidade de situações e adapte-as ao seu próprio contexto.

### Estrutura do curso

No módulo 2, você estudou como montar um plano de negócios, ferramenta essencial para a gestão de uma empresa. Ao chegar ao final dele, você ficou com um plano de negócios completo em suas mãos e você certamente desenvolveu mais a sua visão global e estratégica.



1

*O que você aprende neste curso pode ser aplicado mesmo que você não tenha um negócio próprio.*



O módulo 3 está voltado para a implementação do plano de negócios, e você verá que não é uma ação linear: primeiro isto, depois aquilo. Muitas vezes, sobretudo nos primeiros meses ou anos de vida da empresa, é o pequeno empresário que faz quase tudo, ou divide o que faz com um pequeno grupo de sócios ou funcionários.

Mas, ao fazer isso, ele não pode dizer: hoje, segunda, vamos cuidar do departamento de pessoal; na terça, só finanças; na quarta, é a vez da área comercial, e assim por diante. No dia-a-dia da empresa, tudo isso deve acontecer ao mesmo tempo, de um modo integrado.

Por exemplo: um dia você pode ter que apresentar uma proposta comercial e, se for bem-sucedido, fazer uma venda que gera uma demanda maior de produção. Então, vai precisar estruturar uma equipe nova para isso (olha aí as áreas comercial e de Recursos Humanos implicadas na mesma questão). Nessa hora, o pequeno empresário passa de representante de vendas a líder de recrutamento e seleção. Outro exemplo: serviço ou produto entregue, é preciso preparar o faturamento, planejar a utilização dos recursos, pagar os impostos. Mais uma vez o pequeno empresário muda de função, e agora ele já é da área administrativo-financeira. E para divulgar o produto, fortalecer a marca da empresa? Olha aí o pequeno empresário atuando no marketing, gente!

*O funcionamento da pequena empresa não é algo estanque, mas vivo e dinâmico, e as ações devem acontecer de forma integrada.*

O pequeno empresário precisa entender de tudo isso e fazer as coisas de um modo perfeitamente articulado, como numa orquestra. Se uma área for bem e outra não, o resultado global ficará prejudicado. Da mesma forma, ele não pode dizer: estou muito ocupado na produção e só vou cuidar da seleção ou formação de pessoas no mês que vem.

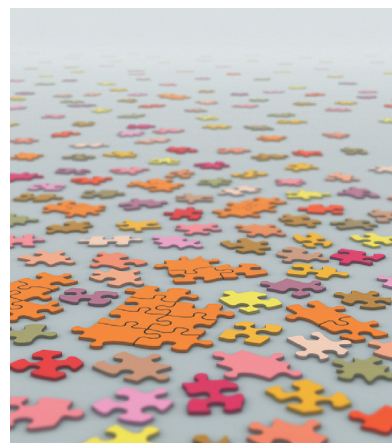


2

**A implementação do plano de negócios não é linear nem acontece de um modo segmentado. A pequena empresa funciona bem quando todas as áreas se articulam de forma equilibrada e harmônica.**

Ao longo deste módulo, você irá aprofundar diversos temas especialmente importantes na pequena empresa. Como se trata de um curso, eles estão divididos em diversos capítulos. Mas na prática acontecem de maneira interligada.

Por isso, pode-se dizer que este módulo é como a montagem de um quebra-cabeças. Você vai estudar mais o funcionamento de uma peça, no capítulo 1, somada a outra, no capítulo seguinte... Cada uma delas tem uma função importante, para que o quebra-cabeças fique completo. Mas é só quando está completo, e com cada coisa encaixada no seu devido lugar, que ele pode ser apreciado. É isso o que você vai perceber ao longo dos textos e exercícios.



3

### Principais temas do módulo 3



4

O módulo 3 começa falando de pessoas. Você já estudou que elas são o bem mais valioso das organizações, não é? Então, imagine a sua importância numa pequena empresa, onde pouca gente tem que dar conta de tanta coisa!

Nos três primeiros capítulos, o foco central são as pessoas.

*Os capítulos 1 a 3 abordam o gerenciamento de pessoas.*

Você verá como a pequena empresa monta a sua equipe de trabalho, através de processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Entenderá a importância de ter equipes motivadas para realizar o trabalho e também poderá refletir sobre o papel do líder, a partir das visões contemporâneas sobre o perfil da liderança.

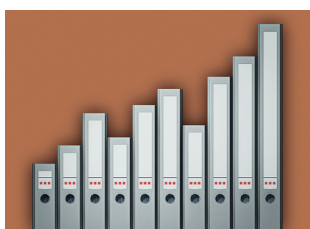
Saberá ainda como cuidar das rotinas administrativas que auxiliam o gerenciamento de pessoas, entendendo como funciona o departamento de pessoal.

Os três capítulos seguintes (4, 5 e 6) falam da administração de outros recursos, os financeiros. Veja como tudo está ligado: no capítulo sobre departamento de pessoal, você verá que a empresa deve pagar um salário a mais a todo empregado (é o chamado "13º salário"). Mas... Você já pensou o que aconteceria se chegasse o fim do ano e a empresa não tivesse dinheiro em caixa para pagar o 13º de todos?



5

*Os capítulos 4 a 6 tratam de aspectos administrativo-financeiros e contábeis.*



6

*Nos capítulos 7 a 9 você aprende administração da produção e das operações aplicada a pequenos empreendimentos.*

*Nos capítulos 10 e 11 você aprende a calcular a rentabilidade do negócio.*

Isso quer dizer que é muito importante saber administrar o capital de giro. Nesses capítulos, você entenderá o que são os ciclos operacional e financeiro e quais são os fatores que aumentam ou diminuem a necessidade de capital de giro. Aprenderá a controlar as contas da empresa e a entender os demonstrativos contábeis, pois eles trazem informações muito importantes para ajudar na gestão da empresa.

Já os capítulos 7 a 9 focalizam o tema da produção. Primeiro, você aprenderá as diferenças entre a produção artesanal e a industrial, conhecendo inclusive um pouco da história da administração da produção. Discutirá as formas de estruturar as operações de uma pequena empresa, dependendo da sua área de atuação, e ainda verá elementos importantes para controlar o fluxo produtivo.

É impossível falar em produção sem falar em qualidade. Afinal, de que adiantaria produzir muito, se parte dos produtos saísse com defeito? É por isso que um dos capítulos aborda a gestão da qualidade, a partir das visões mais atuais dessa área.

Produção também tem a ver com gestão de material. Já pensou numa pequena fábrica que tem que produzir roupas, mas que ficou sem tecido ou sem linha no estoque? Pois é, por isso que um dos capítulos deste módulo trata da gestão de estoques, para que você aprenda a gerir a produção e ela flua naturalmente e sem impactos, atingindo os melhores resultados.

Os dois capítulos seguintes (10 e 11) tratam de uma avaliação muito importante: o negócio é rentável? Afinal, veja só: você pode ter as melhores pessoas, com uma ótima gestão administrativo-financeira, com uma produção impecável, mas... Se o negócio em si não é rentável, terá prejuízo!

Para calcular a rentabilidade, você depende de conceitos da matemática financeira. Por isso, fará uma incursão nesse tema no capítulo 10, para fazer o cálculo da rentabilidade no capítulo 11. Fique atento: tudo o que você estuda neste curso pode ser útil para a sua vida e, especialmente nesses dois capítulos, para controlar as suas finanças pessoais.



7

Por fim, você encontra três capítulos com temas decisivos para as pequenas empresas.

Você sabia que cerca de 80% das empresas do mundo são familiares, ou seja, têm uma família controlando a sua gestão (dados de 2006)? Isso significa que é possível que

you come to work in a family business, or if you get involved in a business with other members of your family. For this, it is good to discuss topics that are specific to it. It is what you will do in chapter 12. In it, you will also know better what are franchises, their positive points and their limitations, and you will know a type of arrangement that is helping many small businesses to become stronger, the productive local arrangements or APL.

Does a small business also have to have social responsibility? Of course yes! In chapter 13 you learn what is a socially responsible company and know seven guidelines for social responsibility in the small business.

Well, you think that at this height you will have seen almost everything, right? But what about a little push for you to become even more capable of selling your product or service in the market? Chapter 14 is here for this, and talks about sales techniques, showing how to identify the needs of the client, what to do when the client does not want to buy and how to establish confidence with him and make the closing of the sales.

It is, the puzzle is practically assembled, isn't it?

In the last chapter of the module, you have the opportunity to consolidate all this information. In it, we invite you to exercise once again the global vision and to think in the set of these elements in operation, in the day-to-day of the business.

## Estude sempre

The learning will be constructed by you, by means of challenges, questions that will lead you to research, reflect and find your own answers and conclusions.

It is important that you develop this attitude of researcher and proactive. After all, in the small business, you will need to answer the challenges in a fast and creative way, and they will be daily, since the markets change with great speed. You need to have the capacity to analyze problems and make certain decisions every time less time.

In this module you will also continue to know letters of songs, sites on the internet, books, poems and films that relate to the contents studied.

*Nos capítulos 12 a 14, você aprende questões especiais aplicadas a pequenas empresas. No capítulo 15 você consolida os conhecimentos.*



Ao final deste módulo, se você for aprovado na prova pública, ganhará o certificado de técnico em Gestão de Pequenas Empresas. Estude com seriedade e responsabilidade e vá em frente.

E, ao terminar o curso, lembre-se de que a sua formação profissional não termina nunca. Felizmente sempre tem coisa nova para aprender. Então procure se atualizar e se aprimorar cada vez mais. E acredite: no quebra-cabeça que está montando, a peça fundamental é você!



## Mensagem das autoras

### *Carta ao aluno*

*Há um livro de Leonardo Boff chamado “A águia e a galinha”. Nele, o autor conta que, certo dia, um camponês pegou um ovo de águia na floresta e o colocou junto com os ovos das suas galinhas. Quando a águia nasceu, aprendeu a fazer tudo como se fosse galinha: comia milho, não voava, ficava no poleiro.*

*Um dia, um visitante chegou à fazenda e, vendo aquilo, disse: “Mas essa aqui não é galinha, é uma águia!” O camponês respondeu: “Foi águia, mas agora é galinha.” O visitante levou a águia para um penhasco.*

*Primeiro, a águia ficou com medo, ameaçou voltar... Mas, de repente, abriu as suas enormes asas, timidamente guardadas há tanto tempo, e saiu voando sobre o vale, num lindo e majestoso vôo, cheio de felicidade e coragem.*

*A história da águia e da galinha leva a refletir sobre o ser humano. Tem gente que vive como a águia no meio das galinhas, não sabe que é capaz de voar. Então se contenta ciscando os grãos que caem aos seus pés.*

*Mas, na verdade, cada pessoa tem dentro de si uma águia. Temos coração de águia, fomos feitos para sonhar, para encarar desafios, para voar alto.*

*Os gestores de pequenas empresas que não tiverem conhecimento de gestão correm o risco de não conseguir fazer suas empresas prosperarem, e de viver com a cabeça baixa, olhando para o próprio quintal, envolvidos em problemas menores. Essa situação não corresponde à riqueza cultural e inteligência de nosso povo.*

*O talento e a criatividade do empreendedor brasileiro são reconhecidos no mundo inteiro: a música brasileira está nos principais palcos dos Estados Unidos, da Europa e até do Oriente. Esportistas brasileiros de diversas modalidades são aplaudidos em todo o mundo. O artesanato nordestino é admirado fora do país.*

*Os exemplos são incontáveis, e há também empresas brasileiras que hoje exportam para o mundo inteiro.*

*Esperamos que este curso desperte o gestor águia que há dentro de você, e que seu talento possa ajudar muitas pequenas empresas a alçar vôos de águia, e a alcançar horizontes de muita realização e sucesso.*

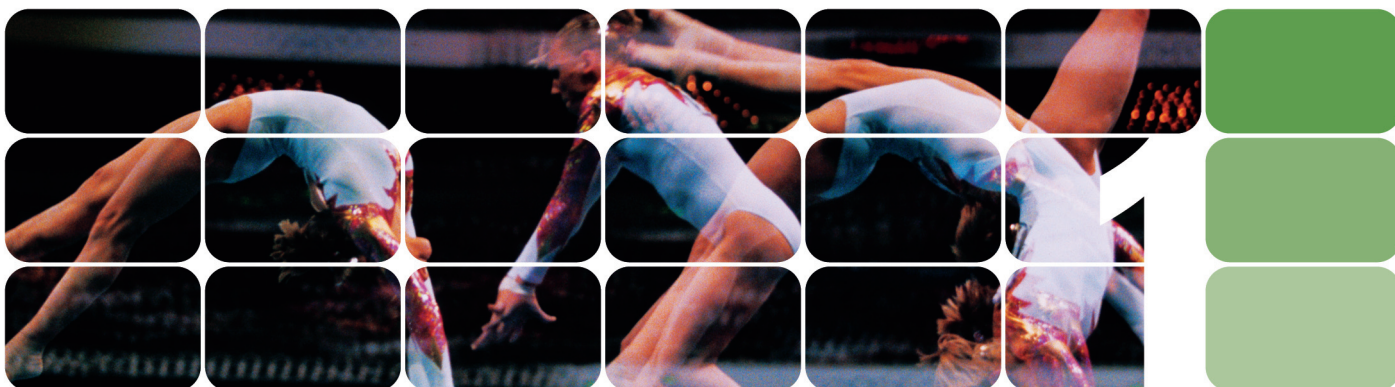
### As autoras



9

**Andrea Cecilia Ramal** é doutora em Educação pela PUC-Rio e especializou-se em aprendizagem com materiais impressos e multimídia. É autora de “Educação na cibercultura” (Ed. Artmed). Dirige o desenvolvimento de projetos de aprendizagem on-line e presencial na sua própria empresa, a ID Projetos Educacionais. É consultora em programas da Fundação Roberto Marinho, Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras e Embratel. No Telecurso TEC, é consultora educacional, membro da Equipe Central e foi uma das responsáveis pelo projeto pedagógico.

**Silvana Ana Ramal** é mestre em Administração pela PUC-Rio e especializou-se em Gestão de Pequenas Empresas e Aprendizagem Organizacional. É autora dos livros “Como transformar seu talento em um negócio de sucesso” e “Construindo planos de negócios”, pela Editora Elsevier, e “Gestão de pequenos negócios”, pela Editora SENAC. Atualmente, trabalha como diretora comercial da própria empresa, a ID Projetos Educacionais, que presta consultoria para empresas como Companhia Vale do Rio Doce, Petrobras e Embratel. Também é professora de Planejamento de Negócios, Gestão de Pequenas Empresas e Planejamento de Empreendimentos Sociais, em nível de graduação e pós-graduação, na PUC-Rio e na Fundação Getúlio Vargas, e presidente da ONG Pro-Social, que atua com empreendedorismo. No Telecurso TEC, é consultora e membro da Equipe Central.



10

## CAPÍTULO 1

# PREPARANDO A EQUIPE DE TRABALHO

*O objetivo de todo atleta é vencer a competição. A busca pela superação constante leva atletas de todo o mundo a dar verdadeiros espetáculos, que são resultado de muito trabalho. Você se lembra da equipe brasileira de ginástica olímpica feminina nas Olimpíadas de 2004?*

*Era um grupo de meninas muito jovens, com aparência de frágeis. Apesar de não levarem o primeiro lugar, encantaram o mundo inteiro com sua graça, competência e persistência. A pequena empresa deve ser como essa equipe de ginástica: pequena, compacta e capaz de encantar o público.*





Como montar uma equipe campeã? Provavelmente o diferencial está nos atletas que a compõem e no treinamento. Esses dois fatores são fundamentais para o sucesso do time.

Por isso, a seguir você vai estudar um pouco sobre como formar uma boa equipe de trabalho e como treiná-la para que atinja os resultados esperados.

Você leu na introdução ao módulo que, ao longo dos capítulos, irá montar uma espécie de quebra-cabeça, cujas peças são as partes da empresa em funcionamento, certo?

Este capítulo e os dois seguintes falam de uma das peças centrais para o sucesso da pequena empresa: as pessoas. Pronto para começar?



***O que será que uma pequena empresa pode fazer para atrair os melhores “atletas” do mercado?***

***Como qualificar o “time” de uma pequena empresa para superar-se sempre e encantar o público, usando os recursos disponíveis, que geralmente não são muitos?***



## Iniciando a conversa

No módulo 1, você aprendeu a realizar um planejamento eficaz. No módulo 2, viu como estruturar sua pequena empresa, analisando o mercado, o negócio no qual pretende se envolver, entre outros pontos fundamentais para planejar e gerir uma empresa. Concluiu, com isso, seu plano de negócios.

Neste capítulo, você aprenderá a montar e capacitar uma equipe de trabalho.

Lembre-se: os exemplos deste texto e dos seguintes valem para diferentes contextos.

Se você tem ou pretende montar uma empresa, pode estudar o conteúdo aplicando o que aprende à sua realidade e implementando seu plano de negócios.

**Mesmo se você não tiver uma empresa, esses conhecimentos podem ser muito úteis para aplicar no empreendimento em que você trabalha.**

Para começar, você conhecerá o caso de uma pequena empresa de “churrasco em domicílio”.

A Carnes & Sabores Ltda. atua organizando churrascos em casas, clubes e espaços de lazer. A empresa já tem um plano de negócios e precisa agora montar sua equipe de trabalho. Como você está no último módulo do curso de técnico em Gestão de Pequenas Empresas, que tal ajudar?

O primeiro cargo disponível que precisa ser preenchido na pequena estrutura é o de churrasqueiro. Como você faria para buscar um profissional com o perfil adequado para essa vaga?

A pessoa ideal deve ter as **competências** necessárias para o cargo. Você sabe o que são competências? Primeiro, é importante que entenda esse conceito.

### Competência

É o conjunto de atributos ligados a conhecimentos, habilidades, valores e experiências. Juntos, esses fatores mostram o potencial do desempenho de um profissional.

A competência será desenvolvida mediante a mobilização para ação dos seguintes saberes:

- O “saber” (conhecimento) – Ter os conhecimentos para realizar uma determinada atividade.
- O “saber fazer” (habilidade) – Ter as habilidades para fazer algo. Saber aplicar o conhecimento.
- O “saber ser” (valores, atitudes) – Possuir as motivações individuais, a vontade, os valores e a iniciativa pessoal para realizar tal atividade.

Para entender o conceito, é mais fácil colocá-lo na prática, no trabalho do churrasqueiro do exemplo. Que saberes você acha que ele precisa mobilizar?

Complete a tabela e, somente depois de ter concluído, continue a leitura. A primeira linha está preenchida para você seguir o exemplo.



11

| Descrição de cargo: churrasqueiro                                                     |                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competências necessárias                                                              |                                                                                                                        |
| Conhecimentos<br><i>O que o churrasqueiro precisa conhecer?</i>                       | Exemplo                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de carne.</li> </ul>                     | Sabe diferenciar os cortes (maminha, alcatra, picanha etc.).                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>                                    |                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>                                    |                                                                                                                        |
| Habilidades<br><i>O que o churrasqueiro precisa saber fazer?</i>                      | Exemplo                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar a carne no espeto.</li> </ul>          | Coloca a carne sem furar demais o pedaço, sem deixar escorregar.                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>                                    |                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>                                    |                                                                                                                        |
| Atitudes<br><i>Que atitudes o churrasqueiro precisa mostrar ao fazer o churrasco?</i> | Exemplo                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhar com limpeza e higiene.</li> </ul>    | Mantém a churrasqueira limpa, assim como os utensílios; mantém as mãos limpas, os cabelos protegidos por um gorro etc. |

Você acha que dá trabalho definir o perfil do cargo antes de iniciar a busca de profissionais no mercado? Certamente! Mas ajuda muito a escolher de maneira precisa a pessoa que ocupará a vaga. Veja o exemplo:

| Descrição de cargo: churrasqueiro                                              |                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Competências necessárias                                                       |                                                                         |
| Conhecimentos<br><i>O que o churrasqueiro precisa conhecer?</i>                | Exemplo                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de carne.</li> </ul>              | Sabe diferenciar os cortes (maminha, alcatra, picanha etc.).            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de churrasco.</li> </ul>        | Sabe diferenciar o estilo de churrasco (gaúcho, argentino etc.).        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de preparo das carnes.</li> </ul> | Sabe quanto tempo leva para fazer o ponto malpassado ou bem cozido etc. |

| <b>Habilidades</b><br><i>O que o churrasqueiro precisa saber fazer?</i>                             | <b>Exemplo</b>                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar a carne no espeto.</li> </ul>                        | Não fura demais a carne ao colocar no espeto, não deixa cair etc.                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manter a brasa no ponto.</li> </ul>                          | Aviva ou diminui a brasa conforme necessário, para não chamuscar ou para não deixar esfriar a carne.                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Salgar a carne.</li> </ul>                                   | Coloca o sal no ponto adequado.                                                                                                    |
| <b>Atitudes</b><br><i>Que atitudes o churrasqueiro precisa mostrar ao fazer o churrasco?</i>        | <b>Exemplo</b>                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhar com limpeza e higiene.</li> </ul>                  | Mantém a churrasqueira e os utensílios limpos, protege o cabelo com gorro, mantém as mãos limpas etc.                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeitar o meio ambiente.</li> </ul>                        | Não trabalha com tipos de material combustível que danifiquem o meio ambiente.                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Agir com responsabilidade e postura profissional.</li> </ul> | Mantém uma relação de respeito nos eventos, sem se intrometer nas conversas dos participantes, sem ingerir bebidas alcoólicas etc. |

Note que algumas competências são necessárias, enquanto outras são desejáveis.

No mercado de trabalho existente hoje, altamente competitivo e com grande oferta de profissionais, é importante aliar aquilo que é imprescindível no desenvolvimento das tarefas ao que pode ser um diferencial. Por exemplo, conhecer os tipos de carne é necessário, mas conhecer os estilos de churrasco gaúcho ou argentino é apenas desejável.

As competências necessárias são o pré-requisito para que o candidato participe do processo seletivo, enquanto as desejáveis não o eliminam, mas somam pontos na sua avaliação.





Que tal listar suas principais competências, enumerando, com relação à gestão de pequenas empresas, exemplos do que você conhece, do que sabe fazer e das atitudes que têm? Use uma tabela semelhante à que usou com o churrasqueiro.

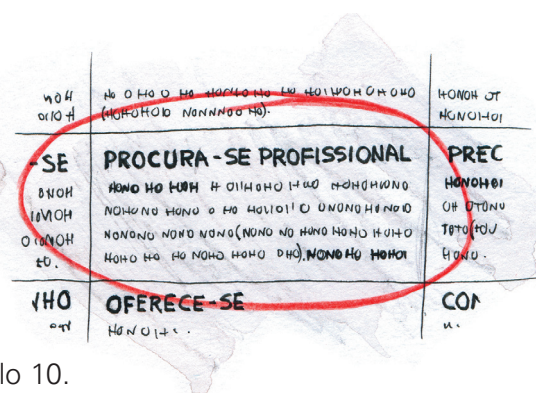
Depois de completar a lista, indique também quais competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) ainda precisa desenvolver para atingir seus objetivos profissionais. Realize uma pesquisa (livros, jornais, revistas, internet, entrevista com profissionais) para saber quais competências são exigidas de um empreendedor. Compare com as suas competências e veja qual aspecto você deve melhorar, anotando esse resultado em seu **bloco de notas**.



## Por dentro do tema

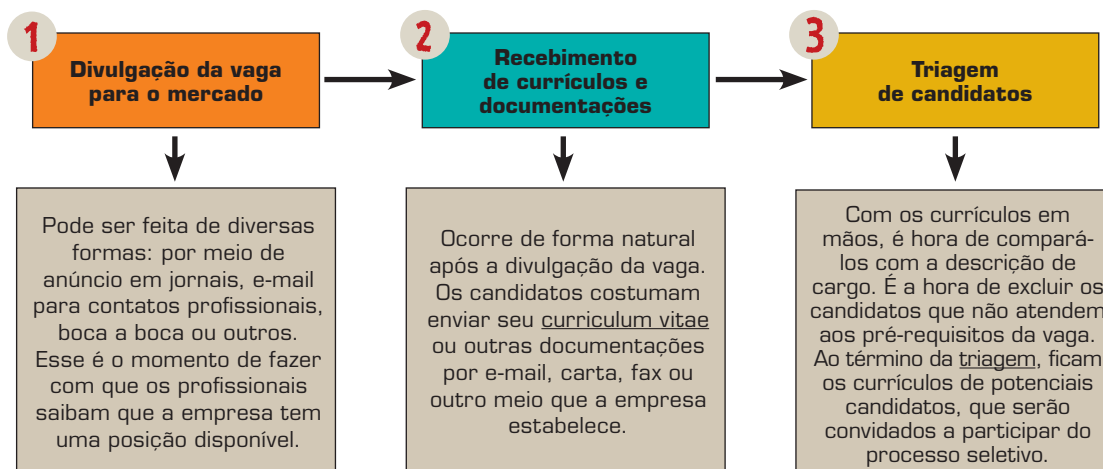
A procura de pessoas no mercado para compor o quadro de funcionários de uma empresa é dividida em dois processos: recrutamento e seleção.

Você estudou esses processos no módulo 1, capítulo 10. Convém reler aquele capítulo antes de prosseguir.



## Recrutamento

O processo de recrutamento acontece, basicamente, em três momentos:



## Seleção

A seleção tem como objetivo verificar qual é o candidato mais adequado para determinada vaga. Você viu no capítulo 10 do módulo 1 algumas técnicas para isso (entrevistas, dinâmicas de grupo etc.). Elas podem dar mais segurança sobre a pessoa que está vindo para a empresa e podem evitar momentos desagradáveis e retrabalho com novas contratações. Afinal, o processo de demissão de um empregado pode ser muito duro e desgastante.



12

Na pequena empresa, isso é ainda mais decisivo, pois um erro na contratação pode implicar prejuízo, mais trabalho para os sócios, que já estão sobrecarregados, impactos no clima de trabalho, atrasos em entregas etc.

Algumas empresas optam por terceirizar os processos de recrutamento e seleção. Nesse caso, uma empresa parceira, especialista em seleção, assume a responsabilidade pela condução do processo, direcionando ao cliente poucos candidatos que atendam à necessidade demandada. Essa terceirização normalmente tem um custo elevado para pequenas empresas: em torno do valor de um salário oferecido ao candidato.

## Treinamento e desenvolvimento

**Treinamento** e **desenvolvimento** são termos distintos. Veja a diferença:

**Treinamento** é qualquer processo para melhorar o trabalho de determinada equipe, por meio do ensino de alguma técnica. É mais voltado ao trabalho operacional.

**Desenvolvimento** trata da formação, de médio e longo prazos, com o objetivo de potencializar as competências e habilidades de um profissional, provocar mudanças de atitude e pensamento.

### Modalidades de qualificação de pessoas dentro da empresa

Nas empresas, as mudanças são constantes, e os funcionários precisam estar preparados para acompanhar o ritmo dos novos tempos. É por isso que é preciso investir na formação das pessoas.

As grandes empresas investem muitos recursos para qualificar seus funcionários. Mas existem estratégias mais simples e baratas que são acessíveis para as pequenas empresas. Veja uns exemplos:



23



- **Matricular funcionários em cursos fora da empresa.** Muitas universidades, escolas, empresas e centros de treinamento oferecem cursos de boa qualidade. Por isso, quando precisar que um funcionário desenvolva determinado conhecimento, você pode pesquisar algum curso disponível para ele fazer.

Algumas empresas pagam o valor integral do curso, mas uma estratégia interessante muitas vezes é pagar metade, ou uma porcentagem, deixando que o funcionário pague a outra parte. Afinal, ele tem que ter compromisso com o curso e dar importância à formação. Se tiver que investir recursos, certamente estará mais comprometido.

- **Fazer reuniões periódicas.** Normalmente, o conhecimento da pequena empresa está concentrado nos sócios do negócio ou nos funcionários



13

mais antigos. É preciso encontrar formas para que esses profissionais transfiram seu conhecimento para outras pessoas. Uma possibilidade são os encontros periódicos, que podem ocorrer uma vez por semana, para tratar de algum ponto importante.

Assim, por exemplo, o pessoal de vendas pode relatar como foi a receptividade de um novo produto, ou contar quais são as principais perguntas que os clientes fazem.

O pessoal da área de produção pode explicar detalhes técnicos sobre os produtos que são importantes para os vendedores. A área de Recursos Humanos pode falar sobre como ser um bom líder. Além disso, nesses eventos as pessoas podem mostrar o resultado de seu trabalho aos outros, o que é gratificante, por ser uma espécie de reconhecimento.

- **Escrever manuais, guias.** Quando um conhecimento está registrado por escrito, pode ser disponibilizado para todos. Normalmente, os responsáveis por escrever esses manuais são os chefes, e muitas vezes eles acabam não o fazendo porque isso lhes toma muito tempo. No entanto, o tempo que investirem escrevendo normas, procedimentos, políticas será economizado mais tarde, quando eliminarão o trabalho de fornecer sempre as mesmas orientações para todos.

A empresa pode ter manuais sobre os diferentes departamentos, os processos de trabalho, os telefones importantes ou coisas mais técnicas, como a política de atendimento ao cliente ou de segurança da empresa.

**A qualificação da equipe tem que ser planejada!**

Antes de fazer qualquer esforço de qualificação, é importante planejar. Para isso, devem-se definir as competências que cada cargo precisa ter, e depois comparar com as competências que a equipe tem hoje, verificando quais são exatamente as necessidades de qualificação.



## Técnicas de treinamento e desenvolvimento

Que modalidades de treinamento e desenvolvimento as empresas utilizam? Veja alguns exemplos a seguir.

| Oportunidade de treinamento e desenvolvimento                                                                                                          | O que é                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palestra                                                                                                                                               | Apresentação de curta duração e com um tema específico.                                                                                                               |
| Oficina (em inglês, fala-se <i>workshop</i> )                                                                                                          | Trabalho em grupo, voltado para “aprender fazendo”, com exercícios práticos.                                                                                          |
| Rotação de cargos (em inglês, <i>job rotation</i> )                                                                                                    | Consiste em trocar funcionários de área para que eles conheçam o trabalho dos demais colegas.                                                                         |
| Treinamento no local de trabalho (em inglês, <i>on the job</i> , que quer dizer “no emprego”. Algumas modalidades também se chamam <i>in company</i> ) | Modalidade cujo treinamento é realizado no local de trabalho.                                                                                                         |
| Educação a distância, cursos on-line ou <i>e-learning</i> , em inglês                                                                                  | Treinamento aplicado a distância. Quando se usa o termo on-line ou <i>e-learning</i> , o processo envolve tecnologias digitais (por exemplo, um curso pela internet). |

## Avaliação do treinamento e desenvolvimento

É muito importante avaliar os resultados dos programas de qualificação, para ver se o investimento de tempo ou recursos está surtindo os efeitos desejados. A avaliação pode ser feita de diversas formas:

- Prova de conhecimento.
- Exercícios.
- Diálogo.
- Entrevista com o participante.

### AGORA É COM VOCÊ!

Que tal organizar um processo de recrutamento e seleção? Imagine que você trabalhe na empresa Carnes & Sabores Ltda. e seu chefe solicitou-lhe que recrutasse um bom garçom. De acordo com o que você aprendeu, em seu **bloco de notas**, primeiramente descreva quais as competências necessárias para esse profissional (você pode utilizar o formulário “descrição de cargos”).

Depois descreva como você faria para recrutar esse profissional e que tipo de treinamento você indicaria para ele. Para apoiar sua atividade, se julgar necessário, entreviste algum dono de restaurante, lanchonete, sorveteria etc. e procure saber o que ele exige dos atendentes ou garçons. Entreviste também algum garçom para saber como ele desempenha sua atividade, compare as respostas e veja se o garçom está atendendo às exigências da atividade. Dessa forma, você poderá ter um bom conhecimento para realizar essa atividade.



### Ambientação: um passo fundamental para a formação da equipe

Você já foi a uma festa em que não conhecia ninguém? Ou então se lembra do primeiro dia de aula no colégio, numa turma nova? Pois é, começar a trabalhar numa nova empresa é a mesma coisa! Por isso, as empresas hoje fazem o que se chama **ambientação** dos novos empregados.

#### Ambientação

É o processo de apresentar a empresa a um funcionário recém-contratado. Nesse processo, o novo colaborador geralmente tem a oportunidade de conhecer a missão da empresa, seus diversos departamentos e as pessoas que neles atuam.

*A **ambientação** de novos funcionários é muito importante. Se você trabalhar em processos de seleção e formação de pessoas, não deve deixar que elas entrem na empresa sem ter um mínimo de orientação.*

Uma pessoa que está chegando precisa se familiarizar com a forma de ser e de trabalhar da equipe. Também precisa conhecer coisas que parecem óbvias para quem já está lá há muito tempo: onde tirar cópias, a quem pedir para enviar um documento pelo correio, se precisa ou não usar crachá.

O novo funcionário terá outras dúvidas, como qual a possibilidade de ser promovido ou ganhar um aumento se tiver bom desempenho.

Por isso, as empresas estruturam programas de ambientação, de modo que, quando a pessoa chega à empresa, recebe todos os conhecimentos necessários para iniciar seu trabalho. Isso possibilita um melhor rendimento, sem perda de tempo para a empresa e para o funcionário.



## Fazendo e aprendendo

1. Marque com um X as atividades que são habilidades (ou seja, que se relacionam mais diretamente ao saber fazer algo do que a conteúdos teóricos ou atitudes):
  - ( ) Montar planilhas no Excel.
  - ( ) Atender pessoas com simpatia.
  - ( ) Elaborar um currículo usando editor de textos.
  - ( ) Escrever cartas comerciais.
2. Identifique se as ações a seguir são de treinamento (T) ou desenvolvimento (D):
  - a) Um programa que é realizado numa universidade, para formar gerentes.
  - b) Um programa de um dia para aprender a operar uma máquina.
  - c) Quando o chefe passa quatro horas com sua equipe para explicar como será o novo processo da empresa para resolver problemas de clientes.
  - d) Quando o sócio da empresa reserva toda sexta-feira, das 9h às 13h, para conversar com os empregados. Seu objetivo é formar neles uma atitude mais autônoma e que melhore a capacidade de resolver problemas sozinhos.
3. Imagine que os proprietários da empresa Carnes & Sabores Ltda. solicitaram a você que pesquisasse sobre técnicas de ambientação para serem implantadas na empresa. O primeiro a participar dessa ambientação é o garçom que você ajudou a contratar. De acordo com sua pesquisa, o que você poderia fazer para ambientá-lo na empresa? Coloque sua resposta em seu **bloco de notas**.
4. Você já participou de algum processo de seleção? Uma seleção pode ser bem diferente de outra. Pesquise, no capítulo 10 do módulo 1 e em sites de recursos humanos (você tem uma sugestão na seção **Intertextos**), quais são as vantagens das seguintes técnicas de seleção de pessoas:
  - a) Provas de aptidão.
  - b) Provas de conhecimento.
  - c) Dinâmicas de grupo.
  - d) Entrevistas.



## Avalie seu conhecimento

1. Uma papelaria do seu bairro, especializada em material escolar, pediu sua ajuda para contratar uma pessoa para o cargo de vendedor.

Estruture todos os processos para isso, considerando:

- a) A descrição do cargo.
- b) O desenho detalhado do processo de recrutamento.
- c) O desenho do processo de seleção (Que técnicas serão utilizadas? Com que objetivo? Quais as competências que você pretende identificar?).
- d) As necessidades de treinamento para esse cargo.
- e) A estratégia de treinamento.
- f) A avaliação do treinamento.



14

2. Voltando ao negócio que você estruturou no plano de negócios, ao longo do módulo 2, analise as necessidades de pessoal da empresa que você projetou e registre:

- a) Quais são as competências mais importantes que deve buscar?
- b) Como será o processo de recrutamento e seleção de pessoas?
- c) Como você fará a ambientação?
- d) Como você irá desenvolver mais as competências da equipe?



## Vale saber

Um pequeno empresário ou gestor de pequena empresa precisa aprender a dizer não a familiares e amigos, pois muitas vezes as pessoas irão pedir emprego e até sociedade.

Trazer pessoas sem experiência, formação ou perfil para um cargo, só para fazer um favor a um amigo, certamente levará ao insucesso. Como você já viu neste



capítulo e em outros do módulo, cada cargo a ser ocupado em uma empresa requer competências e habilidades específicas.

Contratar uma equipe ou uma pessoa por razões pessoais, em primeiro lugar, vai gerar frustração no contratado, pois ele mesmo terá plena consciência de que não está apto para o cargo, não conseguirá realizar as tarefas com desenvoltura e estará a cada dia menos satisfeito com as suas atividades.

Para o empregador, significará prejuízos, pois a empresa é o quebra-cabeça, como você tem visto, e uma peça fora do lugar pode gerar problemas em toda a estrutura. Além disso, poderão surgir desentendimentos com o familiar ou amigo a quem se fez o favor.

Uma forma eficaz de evitar esse tipo de pedido é especificar claramente o perfil do cargo, as competências necessárias. Se a pessoa não tiver o que o cargo exige, ficará claro que não é má vontade sua não contratá-la.

Lembre-se do ditado: “Amigos, amigos, negócios à parte.”

Quando contratar alguém só porque é seu amigo, você correrá o risco de em breve ficar sem empregado e também sem amigo! Agir profissionalmente é essencial para o sucesso dos negócios. Pense nisto.

*Selecionar e qualificar as pessoas são investimentos. É preciso investir nas pessoas certas!*



## O que vem por aí...

A gestão de pessoas não termina no processo de seleção ou treinamento. Pelo contrário, é aí que começa. O quebra-cabeça continua sendo montado quando se define a forma de gerir as pessoas dentro da organização, motivando-as para que utilizem o máximo de seu talento.

No próximo capítulo, você conhecerá um pouco mais alguns conceitos para gerir de forma adequada o capital humano que se encontra sob sua responsabilidade no seu emprego atual ou que você terá que gerir algum dia.



## Intertextos

### FILMES

**O que você faria?** (El método), de Marcelo Piñeyro, Espanha/Argentina, 2006.

Sete candidatos se oferecem a um emprego. O filme satiriza, com muita inteligência, os processos seletivos que envolvem dinâmicas de grupos, submetendo os participantes a uma série de desafios. Vale a pena ver e refletir sobre como os seres humanos são tratados por algumas das grandes corporações no momento de concorrer a uma vaga no mercado. Será que vale a pena, por um emprego, submeter-se a situações contrangedoras?

**O corte** (Le couperet), de Costa-Gavras, Bélgica/França/Espanha, 2005.

Um homem procura emprego e, em seu desespero, começa a “eliminar” os seus potenciais concorrentes. Outro filme bem crítico da época atual, na qual há tanta concorrência no mercado. É um bom motivo para refletir sobre as oportunidades de trabalho e como as pessoas lidam com elas e com a competição.

### LIVROS

**Como fazer entrevistas de seleção**, de Penny Hackett, Editora Nobel, 2005.

Breve manual que apresenta algumas técnicas para processos de seleção, especialmente entrevistas.

**Gestão com pessoas**, de Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna, Editora FGV, 1998.

Este livro traz uma visão de integração sobre todos os processos que envolvem a gestão de pessoas na empresa.

**Manual de treinamento e desenvolvimento**, de Gustavo Boog, Editora Makron Books, 1994.

Uma referência para aprofundar conhecimentos em treinamento e desenvolvimento da equipe.

**Instruções básicas para treinamento em empresas – Um manual prático**, de Gary Kroehnert, Editora Manole, 2001.

Texto simples e direto, focado em assuntos comuns a qualquer tipo de instrutor.

**Competências – Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, de Joel Souza Dutra, Joel Souza. Editora Atlas, 2005.

Pautado em experiências vivenciadas pelo autor, este livro retrata duas décadas de realidade das empresas, num período em que a gestão de pessoas mostrou-se essencial para o sucesso de um negócio. A partir do conceito de desenvolvimento de competências, o autor desdobra-se no estudo sobre instrumentos e ações que permitam uma gestão comprometida com o desenvolvimento do negócio, baseado numa estratégia de valorização da área de recursos humanos.

**SITE****Associação Brasileira de Recurso Humanos** – <http://www.abrhnacional.org.br>

O site da Associação Brasileira de Recursos Humanos, a ABRH, instituição não-governamental e sem fins lucrativos, apresenta informações sobre gestão de pessoas e organizações. Além de entrevistas com gestores experientes, trás artigos sobre a área e suas constantes transformações. Tem, ainda, um mapeamento de outras associações, ligas ao desenvolvimento de recursos humanos, espalhadas pelo país e uma área chamada “comunidades de interesse”, onde você poderá se cadastrar e participar mais ativamente das discussões propostas.

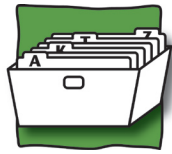
**Gestão de pessoas** – <http://www.rh.com.br/>

Este site possui vários artigos relacionados à gestão de pessoas. Sobre recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, apresenta pontos de vista de profissionais da área e discute temas de interesse geral.

**Rede de informações para o terceiro setor** – <http://www.rits.org.br>

A Rede de informações para o terceiro setor é um site muito útil, que conjuga informações sobre oportunidades de trabalho, artigos, entrevistas etc sobre as empresas atuantes na área sócio-cultural. Clique no link Gestão, em seguida, Recursos Humanos, e você encontrará informações úteis para o seu crescimento profissional. Aproveite também esta rede para saber o que está acontecendo neste setor.





## Glossário

### **Curriculum vitae**

Termo em latim que quer dizer “trajetória de vida” (currículo). Trata-se de um documento que relata a trajetória educacional e/ou acadêmica e as experiências profissionais de uma pessoa, como forma de demonstrar suas habilidades e competências.

### **Implementar**

Realizar, executar algo planejado, levar a cabo.

### **Triagem**

Escolha, seleção.

### **O que você estudou neste capítulo:**

- *Recrutamento e seleção.*
- *Treinamento e desenvolvimento.*



15

## CAPÍTULO 2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

*Você já parou para pensar no papel do líder de um time de futebol? Percebe a importância do que ele faz para o sucesso do time? O time deve ter um líder principal, que é o técnico.*

*O técnico tem várias funções, mas, com certeza, a mais importante é fazer com que a equipe seja uma só, ou seja, que todos trabalhem pelo mesmo objetivo final: ganhar o jogo.*

*Se não houvesse um líder, provavelmente não haveria um time. Seriam simplesmente onze jogadores em campo, sem uma estratégia comum.*



Você conhece as atividades do técnico de um time de futebol? Veja algumas delas:

- Motivar o grupo.
- Orientar, quando necessário, sobre como proceder no jogo.
- Garantir que as estratégias traçadas sejam cumpridas.
- Escalar os melhores talentos para cada função (artilheiro no ataque, zagueiro na defesa etc.).
- Avaliar o rendimento e fazer alterações no time e na tática.



**Existem “técnicos” dentro das pequenas empresas?**

**Qual seria o papel deles numa pequena empresa?**

Neste capítulo, você entenderá a importância de manter uma equipe de trabalho unida e motivada na pequena empresa. Para isso, você vai refletir também sobre o papel do líder.



## Iniciando a conversa

Carlão, Alexandre e Marcelo são sócios da empresa Soft Web, que se dedica a desenvolver sites para outras empresas.

Eles batalharam muito para iniciar seu negócio. Após dois anos de investimento e trabalho árduo, começaram a ter o retorno esperado. Entretanto, estranhavam muito a situação que se passava na equipe de produção. Eles sabiam que poderiam produzir bem mais com os profissionais e, conseqüentemente, ter uma receita e uma lucratividade maior.

Para ter um parâmetro de comparação, resolveram levantar o relatório de produção de doze meses atrás, quando haviam contratado boa parte da equipe e aumentado a estrutura da empresa, até chegar ao estado atual.





Para sua surpresa, perceberam que a produtividade por empregado havia caído 50%. Nesse momento, a vontade foi de entrar no escritório gritando com todos, perguntar o que estava acontecendo e por que eles estavam tão devagar.

Eles sabiam (ou pensavam) que faziam sua parte: permitiam hora extra sempre que os empregados precisavam terminar algum trabalho urgente, respeitavam os horários de almoço de todos sem interrompê-los, mantinham a equipe atualizada quanto às últimas mudanças por meio do mural. Enfim, os sócios se perguntavam: “O que pode estar acontecendo?”



**Analise o caso da Soft Web. Que pontos relacionados à liderança dos sócios podem estar prejudicando o andamento de seu empreendimento?**

**Registre no seu bloco de notas. Depois, continue lendo o texto.**

Alexandre, Carlão e Marcelo, depois de muito conversar, chegaram à conclusão de que o problema estava relacionado à gestão de pessoas, assunto no qual nenhum dos três sócios tinha formação.

Investir naquela área, naquele momento, era essencial e, por isso, resolveram contratar um consultor externo, especializado na área, para ajudá-los a resolver o problema.

### **A análise de um consultor externo**

Rodrigo Tavares, consultor contratado pelos sócios da Soft Web para analisar a situação da empresa, escolheu como primeiro passo conversar com os funcionários. Ele conseguiu informações extremamente valiosas:

- Muitos funcionários faziam hora extra, mas o trabalho extra rendia pouco.
- Muitos colaboradores não tinham ou não conheciam suas metas individuais de produção. Na verdade, ficavam produzindo de acordo com os recados que os sócios colocavam no mural quanto aos seus prazos de entrega.
- Os horários de almoço eram rígidos e não permitiam que os funcionários saíssem em escala. Logo, toda a produção parava.
- Os sócios e dirigentes da empresa nunca comentavam com a equipe suas preocupações quanto à produtividade. Não existia avaliação.

Com esses e outros dados em mãos, o consultor preparou um relatório para que os sócios elaborassem seu plano de ação, para reverter o quadro encontrado.



Mesmo sem ter estudado mais profundamente o tema liderança e motivação, você com certeza pode, a partir das considerações do consultor Rodrigo, sugerir algumas ações a serem implementadas ou alteradas na Soft Web. Tente fazer isso!

Registre em seu **bloco de notas** e, em seguida, continue a leitura do texto.

### Ações implementadas pelos sócios na Soft Web

A partir dos pareceres do consultor contratado, os sócios da Soft Web fizeram uma série de mudanças. Veja quais foram:

- Definição, junto a cada funcionário, de um plano de metas individuais e de resultados semanais de produção. O resultado semanal dará subsídios aos sócios para a avaliação sobre o desempenho de cada funcionário.
- Flexibilidade de horário no almoço, desde que a carga horária diária, de oito horas, seja cumprida.
- Desenvolvimento de um programa de incentivos no qual os funcionários que mais se destacarem em suas atividades serão premiados com um bônus.
- Definição de um dia na semana, com horário fixo, para realização de reunião dos sócios com a equipe.



*Ser um **líder** é conseguir que cada pessoa dê o melhor de si.*

Alexandre, Carlão e Marcelo esperaram três meses para avaliar os resultados de suas decisões. Sabe o que aconteceu? Ao comparar a produtividade do terceiro mês com a anterior, perceberam que estava começando a melhorar. Perceberam também que o clima na empresa estava diferente, e muitos expressavam satisfação.

Alexandre, Carlão e Marcelo entenderam então que um gestor é, antes de tudo, um **líder**, e deve estar muito atento a esse papel dentro da empresa.



No capítulo anterior, você aprendeu a identificar os talentos necessários para que um empreendimento dê o resultado esperado através de técnicas adequadas de recrutamento e seleção. Aprendeu também que é primordial investir na qualificação da equipe para que todos estejam qualificados e preparados para exercer suas atividades dentro da empresa.

Depois que cada membro da equipe foi selecionado e qualificado, e está trabalhando em seu posto, o líder precisa conduzir as pessoas para que cada uma obtenha os melhores resultados.

### AGORA É COM VOCÊ

Na sua opinião, o que é melhor para uma empresa: que as pessoas façam as coisas certas por terem medo do chefe ou por verem nele um orientador e parceiro? Por quê?

Em seu trabalho, em geral, o que o motiva mais? Remuneração, elogios, trabalho em equipe ou o que mais? Por quê?

Um líder deve falar com seu funcionário quando algo não vai bem. No entanto, muitos não fazem isso. Quais são as consequências dessa atitude, para o líder e para o próprio funcionário?

Registre as respostas a esses questionamentos em seu **bloco de notas**. Depois, continue a leitura.

O papel do líder, assim como o do técnico de futebol, é orientar a equipe em suas atividades cotidianas. São também papéis fundamentais da liderança: planejar e executar ações de cunho motivacional, que estimulem os funcionários a executarem suas atividades da melhor forma possível.



### Por dentro do tema

#### As características essenciais do líder

Tem gente que acha que o líder nasce pronto. Entretanto, a liderança envolve algumas técnicas que podem ser aprendidas.



O líder tem papéis fundamentais, como preparar, dar suporte e avaliar o trabalho dos funcionários. Mas não é só isso! É papel do líder compreender os aspectos que prejudicam ou impedem a realização das atividades cotidianas dos colaboradores.

A seguir, você vai conhecer algumas das características e funções do líder.

### O líder identifica oportunidades

Líder é aquele que analisa a situação de trabalho da equipe e, diante dos desafios, propõe novas práticas. A equipe confia e acredita que quem está no papel de líder deve, além de ter um bom relacionamento com todos, estar capacitado para propor ações que, muitas vezes, rompem com a “tradição” da empresa.

Para isso, é necessário aprimorar a visão de futuro e a criatividade.

### O líder treina

Todas as pessoas têm alguma dificuldade em algum momento. Isso não significa que elas não tenham o perfil necessário para desempenhar suas funções. Algumas vezes, basta que o líder dê uma dica para que o trabalho possa continuar sem interrupções. Haverá casos, no entanto, nos quais o líder deverá atuar como **coach**, ajudando mais a fundo o funcionário, para que ele se desenvolva e seja capaz de realizar suas atividades ainda melhor.



**Coach** é um termo inglês que significa “treinador”. Esse termo vem sendo utilizado com frequência em empresas para falar do líder que acompanha mais de perto um colaborador, para orientar seu trabalho ou ajudá-lo a desenvolver a sua carreira profissional. Ou seja, nesse caso, o líder atua como coach, fazendo coaching (treinamento).

### O líder delega responsabilidade

Delegar responsabilidade exige um alto grau de profissionalismo e confiança no trabalho da equipe. Delegar não significa deixar na mão do outro. Pelo contrário: quem delega uma responsabilidade é tão responsável quanto quem a aceitou. Um verdadeiro líder sabe delegar, **empoderar** a equipe, fazendo com que ela trabalhe como uma orquestra, cada um executando seu papel de forma harmônica.



**Empoderar** é um termo adaptado do inglês que significa “dar poder”, empowerment. Ao empoderar funcionários, um líder dá às pessoas poder e autonomia para tomar as próprias decisões, ele lhes dá responsabilidades em vez de simples tarefas.

Para garantir que um subordinado tenha sucesso e atinja os resultados esperados, quando o líder delega uma tarefa ou responsabilidade, ele deve ter algumas preocupações em mente, tais como:

- O profissional a quem delego está preparado para a função?
- O prazo que foi dado é suficiente?
- Como será feito o acompanhamento dessa atividade?

### O líder dá feedback

Dar **feedback** é uma das atividades mais importantes do líder.

**Feedback** é um termo da língua inglesa que significa, ao pé da letra, “retroalimentação”. Aplicar um feedback é fornecer ao outro informações objetivas e relevantes que reforcem seu comportamento, quando positivo, ou procurem corrigi-lo, quando negativo.

Ao informar ao outro sua percepção sobre o trabalho que ele desempenha, o líder faz com que o funcionário compreenda os indicadores de desempenho da empresa, levando-o a buscar melhoria em suas atividades.

Além disso, o feedback é uma oportunidade para o líder ouvir problemas, queixas ou elogios, além de compreender as necessidades da equipe, tudo para o bom desempenho do trabalho.

Caso você exerça uma posição de liderança, veja sugestões sobre como aplicar um feedback:

| Feedback adequado                                                                                 | Feedback inadequado                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Específico</b><br>Ex.: Você não cumpriu os prazos no projeto, e isso prejudicou toda a equipe. | <b>Geral</b><br>Ex.: Sinto que você não está muito adaptado à empresa, está meio solto... |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observável</b><br>Ex.: Seu relatório bimestral foi perfeito, conciso e objetivo. Parabéns.                                    | <b>Não observável ou abstrato demais</b><br>Ex.: Você está indo bem em geral; no todo, o saldo é mais para o positivo. |
| <b>Imediato</b><br>Ex.: Você não esteve bem na reunião de hoje à tarde. Senti você inseguro e pouco preparado.                   | <b>Realizado só de vez em quando</b><br>Ex.: (Em dezembro) Naquela reunião de agosto você não fez um bom papel.        |
| <b>Rígido com a questão</b><br>Ex.: Não vou mais tolerar atrasos, pois isso fere a imagem da empresa e podemos perder o cliente. | <b>Rígido com a pessoa</b><br>Ex.: Você é um inconseqüente, não cumpre prazos e quer que eu segure seu emprego?        |

Lembre-se de que o feedback negativo deve sempre ser aplicado em particular. Já o positivo pode ser aplicado em público, pois também é uma forma de motivar a equipe.

## A motivação da equipe de trabalho

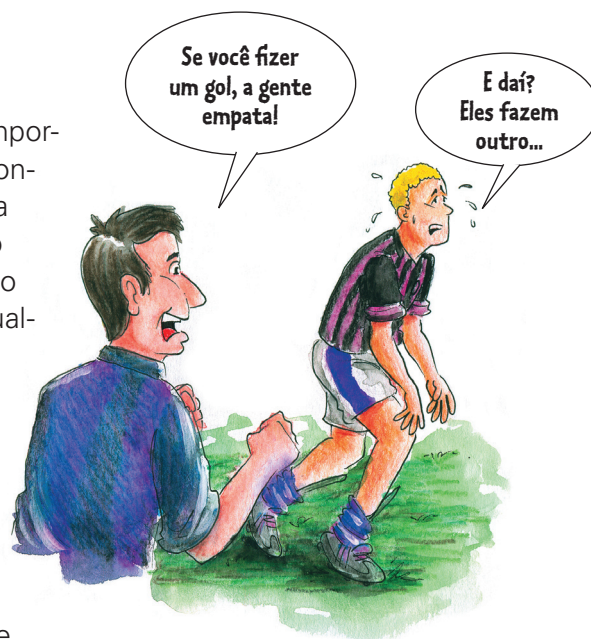
*“Os grandes líderes são como os melhores maestros – eles vão além das notas para alcançar a mágica dos músicos.”*

**Blaine Lee, consultor americano da área de Gestão**

A motivação na vida é muito importante para tudo. Para estudar, conseguir um emprego, formar uma família, fazer uma viagem... Tudo depende do grau de motivação que as pessoas têm. Sem ela, qualquer tarefa parece mais difícil.

No mundo do trabalho, isso também acontece. As empresas têm percebido que a implantação de programas de incentivo, que despertem nos colaboradores o interesse por executar uma atividade de forma mais produtiva, traz resultados.

Há consultorias no mercado que desenham, implantam e avaliam programas motivacionais. Esses programas têm, na maioria dos casos, um custo elevado, mas uma pequena empresa pode estruturar uma ação de incentivo que não tenha custo e dê bons resultados.



## Programas de incentivo

### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que você é o líder de uma equipe que vai participar de uma gincana entre empresas. A gincana vai ser no domingo, a previsão do tempo é de muito sol e calor, e todo mundo está mais interessado em curtir um descanso no final de semana do que na gincana. No entanto, participar renderia uma boa visibilidade para a empresa. O que você faria para incentivar a participação da equipe? Registre no seu **bloco de notas**.

Os programas de incentivo são ações que, como o próprio nome diz, tentam potencializar a motivação, incentivar pessoas ou equipes.

E, para a empresa e a montagem do seu quebra-cabeça, esses fatores são fundamentais!

Continue pensando como líder e veja os principais passos para construir uma ação motivacional:

1. Estabeleça o objetivo da ação. Se o seu plano visa, por exemplo, aumentar a quantidade de vendas, estabeleça as metas, que podem ser individuais (premiando o funcionário) ou da equipe (premiando todos).
2. Defina a mecânica. Como será divulgada a ação? Quanto você pode gastar com essa ação? Esse é o momento de responder a essas perguntas.
3. Dê uma “cara” para a campanha. É importante que o funcionário se identifique com a ação que você propõe. Por exemplo, se as pessoas são muito tímidas, não adianta prometer que os melhores terão sua foto em destaque na parede. Use a criatividade e respeite o estilo da equipe.
4. Faça uma divulgação adequada. É importante que todos conheçam as regras, o período de apuração da campanha e as premiações. Utilize mural, e-mail, reuniões de equipe e outras ferramentas que tiver à mão.
5. Avalie o resultado, seguindo rigorosamente o combinado. Ao término da campanha, divulgue a todos o resultado. Lembre-se de que mudar as regras no meio do jogo compromete sua credibilidade, e a equipe não se engajará em ações futuras.



18

*Uma forma de incentivo é pagar um bônus à equipe, atrelando esse pagamento ao cumprimento semestral ou anual das metas.*

Ao final do período de vigência da ação, verifique se as metas foram atingidas. Pense que, para não haver custos, você pode dar folgas extras como prêmio, brindes da empresa ou outras pequenas lembranças, que com certeza farão diferença.



19



## Fazendo e aprendendo

Responda ao que se pede no seu **bloco de notas**:

1. Mariana é uma jornalista recém-formada, e trabalha na Soft Web auxiliando na produção de texto para os sites que a empresa desenvolve para os clientes. Ela era estagiária de Beth, uma jornalista experiente, e foi efetivada no fim do ano, quando terminou seu curso. Só que agora Mariana quer mais responsabilidade, já é formada! Beth continua dando a ela trabalhos de assistente. Acompanhe o diálogo das duas:
  - Beth, eu quero funções mais complexas agora que me formei. Não quero continuar fazendo meu trabalho de estagiária.
  - Lamento, Mariana, o trabalho mais complexo, por enquanto, é muito difícil para você, e eu não tenho tempo de ensinar agora. Agüente mais uns meses. Quando a demanda aumentar um pouco, certamente eu vou ter tarefas mais interessantes para passar.
  - E quando isso vai acontecer?
  - Mariana, não sei. As coisas na vida não acontecem no minuto que a gente quer. Tem que esperar, tem que mostrar resultados, ganhar minha confiança. Vá com calma.

Mariana não teve paciência de esperar. Tornou-se agressiva com Beth, aos poucos sua produtividade caiu muito, e no fim foi mandada embora com apenas três meses como funcionária.

Comente o problema que aconteceu, à luz da teoria de liderança e motivação estudada, analisando a postura das duas profissionais envolvidas e as soluções que poderiam ter sido encontradas.

2. Clécio está preocupado: por mais que procure motivar sua equipe na agência de turismo, todos parecem ter um ritmo de trabalho lento. As coisas que poderiam ser feitas em meia hora, às vezes, levam um dia inteiro. As pessoas adoram trabalhar lá, mas são pouco produtivas. E ninguém é incompetente, todos foram escolhidos a dedo. Trace um plano de ação para Clécio conseguir melhorar a produtividade de sua equipe.
3. Comente a frase: “Você sabe que trabalha para um líder de qualidade quando percebe que, depois de algum tempo trabalhando com ele, conseguiu crescer como profissional.”
4. Dizem que, tão importante como saber liderar, é saber ser liderado. Você concorda? Por quê?



## Avalie seu conhecimento

O papel da liderança tem sido intensamente discutido nos últimos anos pelos pensadores da área de Administração e pelos especialistas em Gestão. A motivação dos empregados também vem sendo estudada, e seu papel está cada vez mais vinculado à imagem do líder. Diante disso, reflita sobre os pontos a seguir, registrando suas conclusões no **bloco de notas**:

1. O pequeno empreendedor depende, fundamentalmente, de um processo de comunicação eficaz com a equipe, tornando as metas claras e possíveis de ser atingidas, bem como fazendo as informações fluir. Mas como fazer isso no dia-a-dia, se o pequeno empreendedor já é tão sobrecarregado de atividades e muitas vezes “leva a empresa nas costas”?
2. O desenvolvimento de um programa de incentivos na pequena empresa é fundamental. A pequena empresa precisa de produtividade para crescer, e isso se alcança com funcionários motivados. Mas programas de incentivo e motivação costumam ter custo alto. Se a empresa é pequena e dispõe de poucos recursos, como ela resolve esse desafio?
3. Se você trabalha, planeja montar ou já montou uma pequena empresa, e exerce um cargo de liderança, aproveite o que aprendeu neste capítulo para definir o que vai fazer como líder. Qual será o momento que você destinará a ações de coaching e feedback? Você terá algum programa de incentivo? Qual será sua postura como líder? Trace algumas metas para você mesmo.



## Vale saber

Você já viu uma situação como a da ilustração? Pois ainda existem chefes como essa, que utiliza sua posição na empresa para menosprezar as potencialidades da equipe.

Chefes que maltratam suas equipes só têm a perder. Perdem o respeito e a admiração das pessoas, perdem em produtividade e prejudicam o clima do ambiente de trabalho. Por isso, lembre-se sempre:

- Respeite as individualidades. Trabalhar com pessoas que pensam diferente é uma forma de trazer inovação para a empresa.
- Ouça o que as pessoas têm a dizer. Na maioria dos casos, quem executa a atividade é o grande conhecedor das necessidades de melhoria.
- Não maltrate as pessoas valendo-se da sua posição de chefe. Lembre-se de que as leis trabalhistas no Brasil amparam o trabalhador e que determinadas atitudes podem levá-lo, inclusive, a ter que se explicar na Justiça.

Para não errar na posição de líder, use sempre o bom senso. Como você gostaria que seu chefe fosse com você? Seja assim com seus subordinados.



## O que vem por aí...

Até aqui, você aprendeu como executar os processos de gestão de pessoas. No próximo capítulo, você continua montando o quebra-cabeça, que é o dia-a-dia em uma pequena empresa. Nele, conhecerá as rotinas administrativas de um departamento de pessoal. Aprenderá como funciona o processo de admissão e demissão de funcionários, bem como as obrigações trabalhistas que a empresa assume frente às leis que regem os contratos de trabalho no Brasil.





## Intertextos

### FILME

**Jerry Maguire – A grande virada** (Jerry Maguire), de Cameron Crowe, EUA, 1996.

Neste filme, um agente esportivo é demitido e é obrigado a reconstruir sua carreira, tendo como único cliente um reserva de um time de futebol americano que se considera um verdadeiro craque. Sua atuação como coach é fundamental. Assista e reflita a respeito.

### MÚSICA

**“Menestrel das Alagoas”, Canção da América**, Milton Nascimento, Universal Music, 1989.

Essa canção fala das características de um determinado líder. Elas ajudam a refletir sobre como um líder se relaciona com os demais. Veja um trecho da letra:

“Quem é esse viajante  
Quem é esse menestrel  
Que espalha esperança  
E transforma sal em mel?

[...]

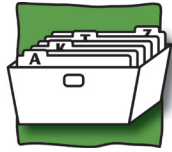
Quem é esse que penetra  
No fundo do pantanal  
Como quem vai manhãzinha  
Buscar fruta no quintal?  
Quem é esse que conhece  
Alagoas e Gerais  
E fala a língua do povo

[...]”

### REVISTA

**Você S.A.** – <http://vocesa.abril.com.br/home/index.shtml>

Publicação mensal da Editora Abril que trata, de forma genérica, da gestão da carreira profissional.



## Glossário

**Bônus**

Prêmio que algumas organizações oferecem aos seus funcionários.

**Motivacional**

Ligado à motivação.

**Primordial**

Essencial.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Liderança.*
- *Motivação.*
- *Programas de incentivo.*



## CAPÍTULO 3

# CUIDANDO DAS PESSOAS

*Para que as coisas funcionem bem, são necessários processos, rotinas e normas.*

*Imagine uma partida de futebol sem regras. Vale tudo: colocar a mão na bola, jogar fora dos limites do campo e até machucar os adversários – o importante é ganhar o jogo. Uma vitória assim deveria ser comemorada? É claro que não.*

*Imagine como o trânsito ficaria caótico e perigoso se os motoristas e pedestres não respeitassem os sinais e as placas, as vias preferenciais, a faixa branca.*

*Nas relações das empresas com seus funcionários também é assim: além de conhecer processos e normas, é preciso cumpri-los.*





Este capítulo continua o que você começou a estudar nos dois anteriores. No primeiro, você aprendeu a importância de colocar as pessoas certas em cada função e de desenvolver as competências da equipe.

No segundo, viu que a motivação é fundamental para que as pessoas produzam tudo o que podem. Nele, ficou bem marcado o papel do líder como aquele que estimula a equipe a dar o melhor de si e promove o crescimento de todos para atingir os melhores resultados.

Este terceiro capítulo fecha o ciclo do tema “pessoas”, abordando duas questões bem práticas: alguns processos do departamento de pessoal (admissão, cálculo de horas extras e demissão de funcionários) e algumas orientações sobre saúde e segurança, que você encontra na seção **Vale saber**. Afinal, se as pessoas são os bens mais valiosos das organizações, é preciso cuidar bem delas, não é mesmo?



***Você já pensou que empresas que cumprem as regras são mais valorizadas?***

***Que, além de cumprir obrigações trabalhistas, as empresas devem garantir um ambiente seguro?***

Atenção! Para poder acompanhar este capítulo, é fundamental que você releia o capítulo 9 do módulo 2, no qual estudou alguns temas relativos a normas trabalhistas.



## Iniciando a conversa

Quando Sara foi trabalhar no escritório de uma distribuidora de bebidas, estava muito empolgada e tinha grandes planos. O salário não era nenhuma maravilha, mas o aprendizado e a experiência tinham seu valor. Ela queria crescer profissionalmente e sabia que, para isso, tinha que agarrar essa oportunidade e aproveitá-la ao máximo.

Seu Almeida, o dono da distribuidora, precisava de um braço direito para ajudá-lo e, apesar da falta de experiência de Sara, optou por contratá-la, pois percebeu que valeria a pena investir no seu potencial. Prometeu-lhe que ensinaria tudo sobre o funcionamento do negócio nos primeiros meses.



Certo dia, Sara resolveu estudar as pastas do setor administrativo, que ficavam na prateleira mais alta da estante. Além de conhecer os documentos da distribuidora, aproveitaria para colocar tudo em ordem. Como não viu nenhuma escada por perto, ela pensou em subir na cadeira para alcançar as pastas.

De repente... slampt crash! Foi tudo para o chão: Sara, as pastas, e a cadeira de rodinhas foi parar bem longe, quase derrubando outra pessoa da sala.

Resultado: Sara foi levada para o hospital. Chegando lá, constatou-se que a queda havia sido mais grave do que se poderia pensar. Além da dor que sentia, precisaria ficar em casa de repouso por pelo menos dois meses, sem trabalhar.

E isso não é tudo! Seu Almeida ainda não tinha assinado sua carteira de trabalho, porque estava esperando um cliente fazer um pagamento e o fluxo de caixa melhorar. Portanto, Sara ainda terá complicações para receber os benefícios aos quais tem direito.

Mas como tudo isso foi acontecer tão rápido e de maneira tão inesperada? Bem... Os acidentes não avisam quando vão acontecer. Eles simplesmente acontecem!

E seu Almeida agora está em maus lençóis! Além de não manter normas de segurança adequadas, terá de explicar como tem uma funcionária trabalhando sem carteira assinada. E nem adianta se queixar: quem não cumpre as normas trabalhistas e não cuida da saúde e da segurança de seus funcionários corre esse risco.

Para sua sorte, Sara vai ficar bem. E agora seu Almeida sabe que precisa aprender mais sobre como cuidar das pessoas no seu pequeno negócio.



## Por dentro do tema

Você estudou no capítulo 9 do módulo 2 que, quando uma empresa contrata alguém como seu funcionário, estabelece-se um vínculo empregatício entre ambos, ou seja, uma relação legal. A partir daí, a empresa e o empregado devem cumprir algumas exigências da lei.



*Para conhecer mais a legislação trabalhista, consulte a CLT.*

Em empresas de médio e grande portes, há funcionários encarregados do departamento de pessoal, e dificilmente os sócios precisam se envolver com esses aspectos. Porém, em pequenas empresas, são poucas pessoas para resolver quase tudo. É importante que você saiba algumas das rotinas mais comuns referentes ao chamado DP (departamento de pessoal). Então, que tal conhecê-las?

## Admissão do empregado



Imagine que os sócios da Soft Web, empresa que você conheceu no capítulo anterior, decidiram contratar um novo programador. Já fizeram o recrutamento e a seleção do funcionário, seguindo o indicado no capítulo 1 deste módulo.

Agora, qual é a documentação necessária para fazer a sua admissão?

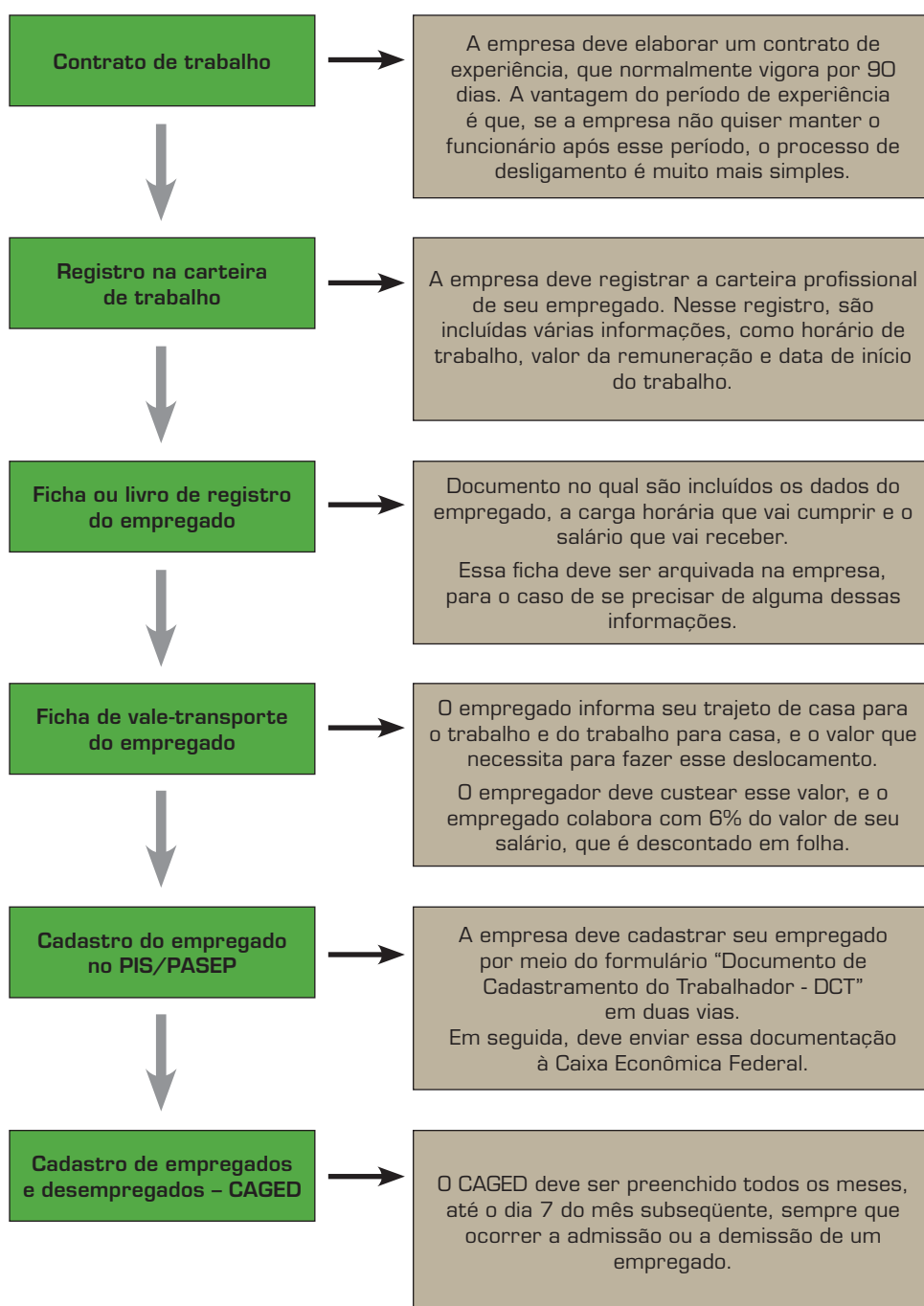
Se você trabalha, tente lembrar que documentos apresentou ao ser admitido, ou consulte o departamento de pessoal. Se esse não é o seu caso, consulte um amigo que trabalha. Registre a lista de documentos no seu **bloco de notas**.

Ao ser admitido, o novo empregado precisa apresentar alguns documentos à empresa para efetivar sua contratação. São eles:

- Exame médico admissional (obrigatório).
- Carteira profissional.
- Comprovante de residência (contas de água, luz, telefone, extrato bancário).
- Certidão de casamento.
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos.
- Carteira de vacinação de filhos menores de 7 anos.
- Declaração escolar dos filhos de 7 a 14 anos.
- Carteira de identidade.
- CPF.
- Título de eleitor.
- Certificado de reservista (para homens).
- Cartão do PIS.



Também é conveniente a empresa solicitar uma foto 3x4 ao empregado. Após a apresentação dos documentos, a empresa deve obedecer ao fluxo mostrado a seguir:



## Rotinas de trabalho



22

Depois de efetivada a contratação, o funcionário deve cumprir uma jornada de trabalho, receber seu salário, acrescido das horas extras que fizer, e também alguns benefícios. Além disso, a empresa deve recolher os encargos sociais, obrigatórios por lei, conforme você estudou no capítulo 9 do módulo 2.

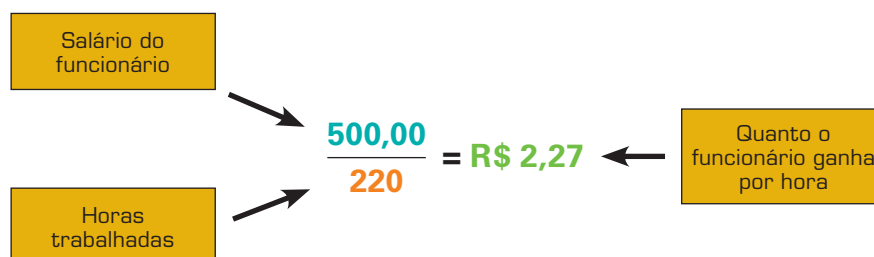
A jornada de trabalho diária do empregado deve ser estipulada no momento da contratação. Normalmente, a jornada é de seis a oito horas. Quando o funcionário trabalha por um período superior ao acordado, esse excedente deve ser remunerado. Essa remuneração é chamada de **hora extra**.

### Como se faz o cálculo das horas extras?

Por lei, as horas extras devem ser calculadas da seguinte forma:

#### 1º) Identificar o valor da hora normal de trabalho.

Em primeiro lugar, é preciso saber qual o valor da hora normal de trabalho do funcionário. Imaginemos, por exemplo, que você tem um funcionário que trabalha 220 horas/mês e recebe um salário no valor de R\$ 500,00. Para encontrar o valor de sua hora de trabalho, basta dividir seu salário pelo total de horas trabalhadas.



#### 2º) Identificar se a hora extra foi feita no final do expediente de um dia normal de trabalho, no sábado, no domingo ou em um dia de feriado.

Dependendo do dia, o funcionário deve ser remunerado de forma diferenciada. Veja as regras que devem ser utilizadas:

Dia normal e sábados – 50% de acréscimo.

Domingos e feriados – 100% de acréscimo.

#### 3º) Calcular as horas extras.



Se um funcionário fez oito horas extras em um sábado e ganha R\$ 2,27 pela hora normal de trabalho, quanto ele teria que receber? Lembre-se de que você deverá adicionar 50% ao valor de sua hora normal de trabalho. Responda no seu **bloco de notas** e depois confira.

Para fazer o cálculo, basta considerar o seguinte:

Hora normal = R\$ 2,27

Hora extra =  $2,27 \times 1,5 = \text{R\$ } 3,40$

Total de horas trabalhadas = 8 horas

Logo, o total a receber é:

$\text{R\$ } 3,40 \times 8 = \text{R\$ } 27,20$

## Desligamento do empregado

Mesmo quando tudo funciona bem (recrutamento e seleção bem-feitos, plano de formação de pessoas, motivação da equipe...), às vezes é necessário desligar algum funcionário da empresa.

Você sabe por que isso acontece? Pelos mais diversos motivos! A empresa pode precisar reduzir o quadro para enxugar os gastos, por exemplo, ou pode mudar o foco de seus negócios, ou ainda pode ter encontrado um profissional mais adequado para aquela vaga... Veja as situações possíveis:

- O próprio empregado pede demissão.
- A empresa demite o empregado, sem justa causa.
- A empresa demite o empregado, com justa causa.
- O contrato de experiência termina e uma das partes (empregador ou empregado) não tem interesse em renovar.
- O empregado vai se aposentar.
- O empregado pode vir a falecer.



23

Você viu no capítulo 9 do módulo 2 os valores que uma empresa deve pagar ao demitir um funcionário. Se tiver dúvida, releia aquele ponto!



## Fazendo e aprendendo

Responda ao que se pede no seu **bloco de notas**:

1. Imagine que você trabalha na administração de uma pequena distribuidora de bebidas, num bairro em que todo mundo se conhece há anos, numa cidade do interior.

Certo dia, um amigo de infância o procura e lhe diz que, enquanto está convalescendo de uma cirurgia, precisa de algo para se distrair. Mas não pode ser um trabalho muito pesado: “Poderia ser, por exemplo, atender clientes no balcão por algumas horas, todo dia. Eu ficaria subordinado a você” – explica. Em compensação, ele nem cobraria nada da empresa, pois ele é que está se beneficiando mais, por ter algo para fazer.

Sabendo que a distribuidora de bebidas não tem muitos recursos para contratar mais gente, e está realmente precisando reforçar o atendimento, o que você faria?

2. Você consegue listar alguns benefícios a que todo funcionário tem direito? Pense um pouco e tente citar pelo menos dois deles. Se necessário, consulte o capítulo 9 do módulo anterior.
3. Observe atentamente as cenas apresentadas. Há vários problemas de segurança, não é? Comente os principais problemas de cada cena.

Na seção **Vale saber**, você encontrará algumas reflexões sobre segurança no trabalho. Leia antes de responder a esta questão.





## Avalie seu conhecimento

Imagine que você tem uma empresa de vasos de cerâmica muito bem-sucedida e que este mês conseguiu conquistar cinco novos clientes. Para dar conta do trabalho, você precisa tomar algumas providências.

1. Você precisa contratar uma pessoa para dar apoio ao departamento comercial da empresa. No entanto, não sabe se a pessoa entrevistada é a pessoa certa para ocupar o cargo. O ideal seria avaliá-la em serviço, para, em seguida, firmar um contrato de trabalho efetivo. O que você deve fazer?
2. Num pico de produção, dois de seus funcionários precisaram fazer horas extras ao longo do mês. Considere que ambos recebem um salário de R\$ 600,00 por mês e que trabalham oito horas por dia, das 9h às 18h, com uma hora de intervalo de almoço.
  - a) José trabalhou até as 19h durante quatro dias; portanto, tem quatro horas extras a receber.
  - b) Antônio trabalhou quatro horas a mais em um domingo.

Faça o cálculo do valor que deve ser pago a José e a Antônio relativo às horas extras que você vai pagar.

Lembre que, ao fazer o cálculo das horas de um funcionário, é preciso acrescentar o fim de semana e os feriados; afinal, a empresa também os remunera nesses dias. É o chamado descanso semanal remunerado.

3. Enquanto isso, você percebe que não há grande demanda para outra área da empresa, dedicada à produção de pratos de cerâmica decorados com motivos de flores, para pendurar na parede. Você não irá mais contar com a funcionária encarregada de fazer pinturas. Você pensou em demiti-la, mas... Seria por justa causa ou sem justa causa? Quais seriam os motivos que poderiam levar a uma demissão por justa causa?
4. Para a eventualidade da demissão que você terá que fazer, é bom se prevenir e pesquisar quais são os documentos necessários para fazer o processo de homologação, seja no sindicato, seja no Ministério do Trabalho. Pesquise no departamento de pessoal da empresa em que você trabalha (se for o caso) ou consulte algum amigo que esteja empregado. Liste a documentação em seu **bloco de notas**.



## Vale saber

Pense no seu ambiente de trabalho ou de estudo. Existe algum risco para a saúde nesse ambiente? Qual é?

Trata-se de algum risco que você possa reduzir ou eliminar? Que tal fazer isso?

Para cumprir a lei adequadamente, toda empresa deve conhecer e aplicar as Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Ministério do Trabalho. Essas normas estão disponíveis no site do Ministério do Trabalho, na internet (<http://www.mte.gov.br>).

São vários os riscos aos quais somos expostos no ambiente de trabalho. Para entendê-los, costuma-se dividi-los da seguinte forma:

| Riscos      | Exemplos                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Físicos     | Excesso de ruído, vibrações, calor ou frio intenso, pressões anormais, radiações (como as geradas por aparelhos de raios X), umidade, iluminação deficiente.                                                                                 |
| Químicos    | Poeira, fumaça, gases e vapores tóxicos.                                                                                                                                                                                                     |
| Biológicos  | Contato com microorganismos causadores de doenças (vírus, bactérias, parasitas, fungos e bacilos).                                                                                                                                           |
| Ergonômicos | Condições de trabalho desconfortáveis, que interferem na postura e, se mantidas durante um período de tempo longo, podem provocar dores musculares na coluna e nas articulações. Em casos extremos, pode provocar danos permanentes à saúde. |

Será que mesmo uma pequena empresa tem que ficar atenta a essas questões?

É claro que sim! É muito importante que o pequeno empresário entenda cada um dos riscos existentes em seu ambiente e trabalhe para evitar **acidentes**.

**Acidente de trabalho** é aquele que acontece por conta do exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho (permanente ou temporária).

Quando ocorre um acidente de trabalho, a empresa deve assumir sua responsabilidade com seu funcionário. É muito comum sabermos de empresas que não querem assumir sua parcela de culpa ou que tentam distorcer os fatos para que o acidente não seja enquadrado como acidente de trabalho. Isso é um erro grave!



O empregador deve tomar todas as precauções para evitar esse tipo de problema, mas, se ele acontecer, deve assumir a responsabilidade e cumprir seus compromissos.

Portanto, se isso acontecer na empresa em que você atua, seja ético e responsável!



## O que vem por aí...

O próximo capítulo dá início a outro tema na montagem do seu quebra-cabeça: o controle das contas da empresa. Você vai estudar mais sobre capital de giro, aprofundando os conceitos que aprendeu no capítulo 13 do módulo 2.



## Intertextos

### SITE

**Ministério do Trabalho** – <http://www.mte.gov.br>

No site, você encontra as Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Ministério do Trabalho, além de várias outras informações importantes.

### MÚSICA

**“Construção”, Construção**, Chico Buarque de Holanda, PolyGram, 1971.

Nesta canção, Chico Buarque descreve o dia de trabalho de um operário. A música é uma obra-prima da cultura nacional e nela pode-se ver a narração poética de um acidente de trabalho.

A música reflete um sistema de trabalho em que o ser humano é desumanizado, sendo tratado como coisa. O personagem central, um pedreiro, passa por um processo que se intensifica a cada verso. O trabalhador, que nem nome tem, passa despercebido diante da sociedade, que desdenha o próximo e não tem interesse pelo comunitário. As pessoas só se dão conta da existência do tal trabalhador quando ele sofre um acidente fatal, “atrapalhando o tráfego”, “o público” e o “sábado”, que é um dia convencional de lazer, divertimento. Assim, apesar do seu anonimato, ele perturbou a sociedade, desfez a harmonia das coisas.

“[...]

Subiu a construção como se fosse máquina  
Ergueu no patamar quatro paredes sólidas  
Tijolo com tijolo num desenho mágico  
Seus olhos embotados de cimento e lágrima

[...]”

Dançou e gargalhou como se ouvisse música  
E tropeçou no céu como se fosse um bêbado  
E flutuou no ar como se fosse um pássaro  
E se acabou no chão feito um pacote flácido  
Agonizou no meio do passeio público  
Morreu na contramão atrapalhando o tráfego”



## Glossário

### CLT

A Consolidação das Leis do Trabalho foi criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista então existente no Brasil. Seu objetivo principal é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho, nela previstas. Você pode encontrá-la no site da Presidência da República, em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>

### Desligar

No contexto deste texto, o mesmo que demitir.

### O que você estudou neste capítulo:

- *Admissão.*
- *Cálculo de horas extras.*
- *Demissão.*
- *Saúde e Segurança Ocupacional.*



## CAPÍTULO 4

# A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

*Quando um empreendedor planeja o negócio, ele logo pensa: “Onde vou investir mais? Que retorno terei sobre esse investimento?” O olhar está no longo prazo.*

*Na hora de planejar um negócio, é muito importante ter foco na projeção do fluxo de caixa, que você viu nos capítulos 12 e 13 do módulo 2.*

*Mas não é todo dia que o empreendedor se dedica a esse olhar global. No dia-a-dia, o empreendedor faz compras, recebe pagamentos... Ou seja, ele faz a gestão do capital que circula na empresa.*



Tem um samba de Elton Medeiros e Mauro Duarte, que ficou famoso na voz de Clara Nunes, que fala da situação de uma pessoa que perdeu seu amor e ainda vive uma crise financeira. Veja um trecho:

“Meu sapato já furou  
Minha roupa já rasgou  
E eu não tenho onde morar  
Meu dinheiro acabou  
Eu não sei pra onde vou  
Como é que eu vou ficar?  
Eu não sei nem mais sorrir  
Meu amor me abandonou  
Sem motivo e sem razão [...]”

A letra desta música faz pensar sobre como é difícil enfrentar uma crise financeira, que pode ser causada tanto por desorganização como por problemas que acontecem ao longo da vida. No caso do personagem da música, seria bem mais fácil se ele pudesse chorar apenas pela perda do seu amor, não é mesmo?



***Você já reparou que, ao chegar à metade do mês, muitas pessoas já gastaram toda a renda e não têm mais dinheiro para pagar as contas que possam surgir nos dias restantes?***

***Ou nas pessoas que não planejam seus gastos e se esquecem de verificar se podem ou não fazer “contas” adicionais?***

***Será que elas teriam menos problemas se gerenciassem de outra forma o seu orçamento?***

Ninguém duvida de que, quando se lida com dinheiro de maneira organizada, as crises financeiras podem ser evitadas ou podem ser superadas com mais facilidade.

Por isso, a seguir, você vai montar mais uma peça do quebra-cabeça que vai se formando para gerar um funcionamento integrado da empresa. Aprenderá a organizar e controlar o dinheiro do dia-a-dia, o chamado capital de giro.

Você verá o que é o capital de giro, por que é preciso estar atento à sua administração e como se planejar para evitar problemas financeiros.





## Iniciando a conversa

Mila e Nilmara são gêmeas. Além de serem fisicamente muito parecidas, elas possuem outros pontos em comum: ambas são profissionais bem-sucedidas, trabalham como veterinárias em uma clínica especializada, possuem a mesma renda mensal e até já se apaixonaram pelo mesmo rapaz!

Mas, se o assunto é dinheiro, as semelhanças param por aí...

O gerente do banco no qual elas têm conta pensa até que Mila ganha bem menos que a irmã: afinal, ela está quase sempre no vermelho, enquanto Nilmara possui uma boa poupança.

Já os amigos que observam as duas irmãs em um passeio pelo shopping conseguem logo entender esse fenômeno. Nilmara sai de casa sabendo o quanto pode gastar sem comprometer as contas do mês, e nunca ultrapassa esse limite. Já Mila compra sempre por impulso, e nunca resiste a uma promoção ou a um crediário: “Nossa, tá baratinho, vou levar!”; “Oba, posso dividir em 10 vezes, assim as prestações ficam bem pequenas, não vão pesar no bolso!”. Os amigos dizem:

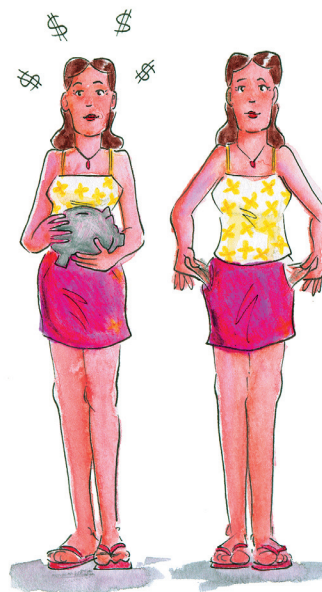
– Ih, se a loja oferecer para pagar em dois anos, a Mila leva o estoque inteiro!



25

Mila só não percebe que, como dizia o velho ditado, “de grão em grão a galinha enche o papo”. Seus pequenos gastos feitos sem controle, quando somados, geram grandes rombos em seu orçamento.

Para conseguir pagar o que deve e não ficar com o nome sujo na praça, Mila freqüentemente recorre a empréstimos no banco. Então, tem que pagar juros, o que compromete boa parte de sua renda.



***Você conhece pessoas que têm o perfil de Nilmara em relação ao dinheiro? E pessoas com o perfil de Mila?***

***Analisando a sua maneira de gastar o seu dinheiro, com qual das irmãs você mais se identifica?***



## Por dentro do tema

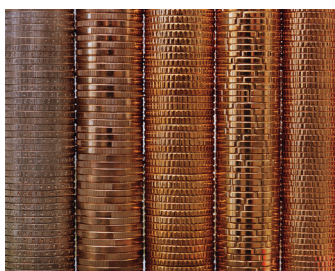
Você já economizou para comprar alguma coisa? Para isso, é preciso juntar cada centavo, economizar nas pequenas despesas do dia-a-dia, até conseguir reunir o montante necessário.

Por que será que pessoas organizadas geralmente conseguem ter maior controle sobre seu dinheiro? É porque elas controlam suas despesas, planejam quanto e em que momento vão gastar e, antes de fazer um gasto ou despesa extra, fazem contas para ver se têm possibilidade imediata ou se devem deixar aquela despesa para o mês seguinte.

Os organizados acabam aproveitando muito melhor seu dinheiro. Já os desorganizados gastam mais do que podem e, às vezes, precisam até fazer empréstimos para conseguir se manter até o fim do mês. E os juros acabam dilapidando aos poucos os seus recursos.



26



27

Numa empresa, um gestor financeiro desorganizado também pode levar a organização a precisar pedir dinheiro emprestado para saldar suas contas do mês.

Com isso, cria-se um novo custo: a despesa financeira, ou seja, os juros sobre um empréstimo. Essa despesa acaba reduzindo a margem de lucro e, muitas vezes, até causando prejuízo.

Tudo isso pode ser evitado com uma gestão eficiente do **capital de giro**.

### Capital de giro

É o recurso financeiro composto pelos ativos circulantes da empresa: caixa, bancos, crédito a clientes e estoques etc. Recebe a denominação de capital de giro por ser um recurso que está sempre em movimentação, ou “girando”.

#### Empresa Giro Rápido

Balanço patrimonial - Exercício findo em 31/12/2006

Em R\$

| Ativo                        |           | Passivo e PL       |  |
|------------------------------|-----------|--------------------|--|
| Ativo circulante             |           |                    |  |
| Caixa e bancos               | 2.000,00  | Passivo circulante |  |
| Contas a receber de clientes | 12.000,00 |                    |  |
| Estoques                     | 23.000,00 |                    |  |



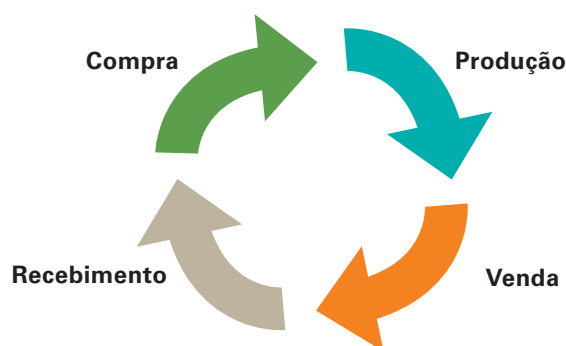
Para entender melhor como administrar o capital de giro, primeiro você precisa conhecer o ciclo operacional e o ciclo financeiro de uma empresa.

## Ciclo operacional

Você lembra de seu Ubaldo, que fabrica as alpargatas silvestres? Pois é, na sua pequena fábrica, tudo começa com a compra dos materiais necessários à fabricação dos produtos: tecido, borracha etc.

Em seguida, as alpargatas são produzidas e seguem para os distribuidores, que as levam até as lojas, e o pagamento pelas vendas é recebido. Nesse momento, começa um novo ciclo. É preciso comprar mais materiais, produzir mais unidades, vendê-las, e assim acontece mais e mais vezes.

*Você conheceu a história de seu Ubaldo no capítulo 2 do módulo 1.*



O conjunto dessas atividades – do início ao fim do processo, até que o produto é vendido e o pagamento pela venda é recebido – é chamado de **ciclo operacional**.

### Ciclo operacional

É o período de tempo necessário para que aconteçam todas as atividades da empresa, desde a compra de materiais, passando pela produção, até a distribuição, a venda e o recebimento pelos produtos vendidos.

No caso de empresas de serviços, o ciclo vai desde a contratação até a conclusão de um serviço prestado e o recebimento.

## Ciclo financeiro

Ao longo do ciclo operacional, há alguns eventos financeiros: é preciso pagar aos fornecedores e pagar outras despesas, e também receber as receitas.

Como os prazos de pagamento aos fornecedores e a data de recebimento dos clientes podem variar muito, o **ciclo financeiro** é medido com base nos prazos médios previstos para esses eventos.

### Ciclo financeiro

É o período de tempo compreendido entre o pagamento aos fornecedores e outras despesas e o recebimento das vendas.

Para chegar ao tempo do ciclo financeiro, é preciso calcular:

- O prazo médio de pagamento aos fornecedores (PP).
- O prazo médio de fabricação ou venda de produtos ou prestação dos serviços (PF).
- O prazo médio de recebimento dos clientes (PR).

O ciclo financeiro é dado pela fórmula:

$$\text{Ciclo financeiro} = \text{PR} + \text{PF} - \text{PP}$$



Edivar tem uma pequena empresa de manutenção de jardins. Seus fornecedores lhe dão uma média de 40 dias para pagar. Além disso, no setor em que ele atua, em sua cidade, a média de dias para receber dos clientes é de 60 dias. Os produtos (como adubo, terra, mudas de plantas etc.) levam 30 dias em preparação e estoque até serem vendidos.

Quantos dias tem o ciclo financeiro de seu negócio? Responda em seu **bloco de notas** e depois prossiga a leitura.

Você acertou se calculou o ciclo financeiro da fábrica de Edivar da seguinte forma:

$$\text{Ciclo financeiro} = 60 + 30 - 40 = 50 \text{ dias}$$

## Giro de caixa

Imagine uma pessoa que recebe o salário e vai utilizando esses recursos ao longo do mês. Ela tem um mês apertado e chega ao último dia quase zerada. Aí chega o novo salário e a pessoa volta a ter recursos.

Com as empresas, isso também acontece.

Quantas vezes, ao longo de um ano, o caixa da empresa se esvazia e volta a ter recursos? Ou seja: quantas vezes ao ano há substituição do dinheiro do caixa? Esse número é conhecido como giro de caixa, e seu valor pode ser encontrado pela seguinte fórmula:

$$\text{Giro de caixa} = \frac{360}{\text{ciclo financeiro}}$$

← métrica dos dias do ano para a Contabilidade

Note que a Contabilidade considera em seus cálculos que o ano tem 360 dias.

O giro de caixa é importante para calcular a necessidade de caixa para financiar as atividades da empresa, que é o item que você verá a seguir.

## Financiamento das operações da empresa

Quantos recursos são necessários para que a empresa funcione todos os dias, ao longo de um mês?

Existem duas fórmulas para calcular esse número. Acompanhe as duas a seguir!

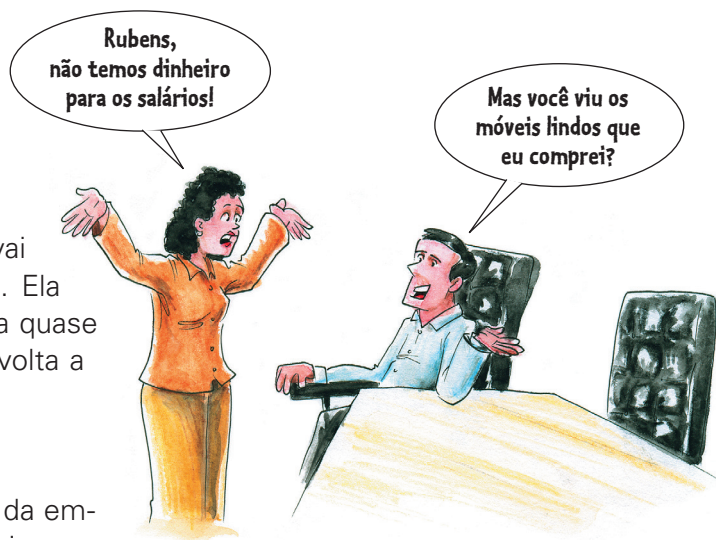
### Cálculo da necessidade de capital de giro a partir do giro de caixa

#### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que a empresa de Edivar tenha despesas anuais de R\$ 408 mil.

No seu **bloco de notas**, calcule sua necessidade de caixa, ou seja, quanto dinheiro ele precisa ter como capital de giro.

Dica: comece usando a fórmula de cálculo do capital de giro, que você aprendeu no item anterior.



Você acertou se fez o seguinte raciocínio:

$$\text{Giro de caixa} = \frac{360}{50} = 7,2$$

$$\text{Necessidade de caixa} = \frac{\text{R\$ } 408.000,00}{7,2} = \text{R\$ } 56.666,67$$

Essa é a reserva de caixa que a empresa de Edivar precisa ter, ao longo do ano, para financiar suas operações.

Você acabou de chegar à construção da primeira fórmula:

$$\text{Necessidade de caixa} = \frac{\text{despesas totais no ano}}{\text{giro de caixa}}$$

### Cálculo da necessidade de capital de giro a partir do ciclo financeiro

Existe outra maneira alternativa para encontrar a necessidade de capital de giro, que você verá a seguir.

Voltando ao exemplo da pequena empresa de manutenção de jardins de Edivar, imagine que ela venda, por dia, uma média de R\$ 1.252,00. Como o ciclo financeiro é de 50 dias, a necessidade de capital de giro, para manter os negócios da empresa funcionando bem, será dada pela fórmula:



$$\text{Necessidade de capital de giro} = \frac{\text{vendas médias por dia}}{\text{ciclo financeiro}}$$

### AGORA É COM VOCÊ

Desta vez, aplique a fórmula para calcular a necessidade de capital de giro do caso de Edivar usando o ciclo financeiro. Tente fazer isso e registre no seu **bloco de notas**. Depois, confira no texto a seguir.

Você acertou se fez o seguinte cálculo:

$$\text{Necessidade de capital de giro} = \text{R\$ } 1.252,00 \times 50$$

$$\text{Necessidade de capital de giro} = \text{R\$ } 62.600,00$$

Esse valor é o que Edivar tem que manter como reserva de capital de giro para financiar suas operações do dia-a-dia.

### Que fórmula usar?

Você pode usar qualquer uma das duas fórmulas para calcular as necessidades de capital de giro de uma pequena empresa. Você deve ter reparado que os valores aos quais chegou não são exatamente iguais, mas fornecem uma visão aproximada da reserva necessária.

### Fatores que aumentam ou diminuem a necessidade de capital de giro

Existem fatores que podem levar a aumentos ou diminuições da necessidade de capital de giro da empresa.

Por exemplo, quando as vendas aumentam, aumenta também o valor do crédito concedido mensalmente aos clientes. Quanto mais crédito é concedido aos clientes, mais a empresa tem que financiar suas operações com recursos próprios.

Portanto, o aumento do crédito aos clientes leva a um aumento da necessidade de capital de giro.

Veja alguns fatores que aumentam ou que diminuem a necessidade de capital de giro da empresa.



| Fatores que aumentam a necessidade de capital de giro           | Fatores que diminuem a necessidade de capital de giro |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Ciclo operacional longo</b>                                  | <b>Ciclo operacional curto</b>                        |
| Menor prazo para pagar aos fornecedores                         | Maior tempo para pagar aos fornecedores               |
| Aumento do tempo que os clientes têm para fazer seus pagamentos | Prazos de pagamentos menores para os clientes         |
| Aumento de custos                                               | Redução de custos                                     |
| Eliminação de dívidas de longo prazo                            | Obtenção de financiamento de longo prazo              |



Um bom gestor lida com esses fatores da forma que for mais conveniente para o negócio. Por exemplo, se o cliente pediu para só pagar em 60 dias, o ideal é negociar a mesma coisa com os fornecedores. Assim, a parcela que a empresa tem que financiar fica menor.



## Fazendo e aprendendo

1. Pense no que você já aprendeu sobre o ciclo de atividades de uma empresa, e tome como exemplo algum negócio que conheça bem para fazer este exercício. Pode ser a mercearia do seu bairro, uma lanchonete que você frequenta ou uma papelaria (ou outro negócio à sua escolha). Ao lado de cada uma das setas a seguir, escreva uma fase do ciclo operacional e diga se essa fase afeta o ciclo financeiro, explicando sua resposta.



2. Imagine que você trabalha numa empresa que tem um ciclo financeiro de doze dias, com despesas anuais de R\$ 800 mil. Com base na fórmula “necessidade de caixa = despesas totais no ano / giro de caixa”, calcule a necessidade de reserva de caixa para financiar as operações da empresa.
3. Que tal calcular a sua necessidade de capital de giro ou a de sua família? Calcule seu ciclo financeiro e, a partir do total de despesas e receitas mensais, e com base nas fórmulas que aprendeu, calcule qual a reserva que precisa manter em caixa para terminar todos os meses com tranquilidade.



## Avalie seu conhecimento

1. Imagine uma pequena fábrica de massas. As vendas da fábrica totalizam R\$ 840,00 por dia, e seu ciclo financeiro é de 60 dias. Atualmente, os sócios mantêm na empresa uma reserva de caixa de R\$ 50.400,00.

O gerente administrativo-financeiro prevê que as vendas, a partir do ano que vem, aumentarão para uma média de R\$ 1.180,00 por dia, e nesse caso o ciclo financeiro continuará sendo de 60 dias, pois ele manterá o crédito aos clientes.

Com o aumento no volume de vendas, quanto ele deverá manter como reserva de capital de giro?

2. Num supermercado de bairro, o responsável pelo setor administrativo-financeiro discute com o responsável pela área comercial. O primeiro quer que os estoques do supermercado sejam reduzidos. Veja o que eles dizem:

**Administrativo-financeiro:** Nossos fornecedores não dão muito prazo para pagar. Por isso, não podemos fazer compras tão grandes, que demoram tanto tempo para ser vendidas.

**Comercial:** Não posso abrir mão de nossos estoques. As vendas por aqui podem variar muito, e temos que estar prontos para isso. Não podemos arriscar a ter pouca variedade ou falta de produtos nas prateleiras.

**Administrativo-financeiro:** Lembre que o nosso negócio é uma empresa privada; portanto, tem que ser lucrativa.

- a) Explique por que o responsável pela área comercial quer manter muitos produtos em estoque. Como isso pode ajudar a manter os clientes no supermercado?
  - b) Explique por que o responsável pelo setor administrativo-financeiro quer reduzir os estoques. Essa idéia de reduzir estoques pode estar vinculada à gestão do capital de giro? Explique.
  - c) Em sua opinião, como esses conflitos entre diferentes áreas da empresa devem ser solucionados?
3. Voltando ao negócio que você planejou no plano de negócios desenvolvido ao longo do módulo 2, você acha que ele vai precisar de uma reserva de capital de giro? Para cobrir que despesas e necessidades?



## Vale saber

### Empréstimo: um bem ou um mal?

Como você viu neste capítulo, ter um capital de giro bem administrado evita que a empresa necessite recorrer a empréstimos desnecessários, que reduzem a margem de lucro.

Muitos problemas na vida das pessoas e das empresas poderiam ser evitados com um mínimo de organização.

A pessoa que enfrenta problemas financeiros tem sua qualidade de vida comprometida, vive preocupada. Da mesma forma, as empresas com problemas financeiros também se enfraquecem muito.

Por isso, pedir um empréstimo só se justifica quando uma empresa tem um projeto para crescer, expandir suas atividades, e sabe como poderá saldar suas dívidas no futuro.

As empresas que pedem dinheiro emprestado para cobrir suas emergências do fim do mês vivem uma situação parecida com a de pessoas endividadas.

Contrair dívidas sem controle é também uma atitude irresponsável com os funcionários e fornecedores. Afinal, uma empresa tem que dar segurança a esses grupos de que poderá pagar o que lhes deve.

As pessoas dependem de seus salários e também do pagamento por seus produtos ou serviços. Um cliente ou empregador que não paga em dia acaba gerando problemas para muitas outras pessoas.

Por isso, uma empresa responsável e cidadã deve tentar, na medida do possível, ter suas contas organizadas e em dia, e evitar fazer gastos acima de suas possibilidades.



## O que vem por aí...

No próximo capítulo, você aprenderá a controlar as contas da empresa. Para isso, conhecerá algumas ferramentas de controle interno. Estudará também parte das normas contábeis geralmente aceitas, entre outras coisas. Siga em frente!



## Intertextos

### MÚSICA

**“Dívidas”, Cabeça de dinossauro**, de Branco Mello e Arnaldo Antunes, Titãs, WEA, 1999.

A canção dos Titãs expressa a realidade de uma pessoa que gastou mais do que podia, sem ter controle de seu dinheiro. As conseqüências não poderiam ser outras: muitas dívidas e cobranças de credores.

“Meu salário  
Desvalorizou  
Dívidas, juros, dividendos  
Credores, credores, credores  
Agora é assim

[...]

Muito já gastei  
Vivi como rei  
Diversões, luxo, divertimento

[...]

Fiquem longe de mim”

### LIVRO

**Administração do capital de giro**, de Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva, Editora Atlas, 2002.

O livro apresenta conceitos e técnicas de capital de giro ajustados à realidade brasileira, abordando transações típicas da economia nacional. Segundo os autores, as pesquisas mostram que um executivo gasta mais da metade do seu tempo fazendo administração do capital de giro. Levando isso em conta, os autores buscam facilitar a vida do administrador, apresentando técnicas de gestão e subsídios para a tomada de decisões.



## Glossário

**Credor**

Pessoa ou instituição a quem se deve dinheiro.

**Dilapidar**

Esbanjar, dissipar.

**No vermelho**

Diz-se que “está no vermelho” a pessoa ou empresa que está devedora em suas contas, cujo saldo bancário está negativo, ou da empresa que teve prejuízo em determinado período. Provavelmente a expressão vem do fato de que, em Contabilidade, os números negativos são normalmente assinalados em vermelho.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Ciclo operacional.*
- *Ciclo financeiro.*
- *Giro de caixa.*
- *Financiamento das operações da empresa.*
- *Fatores que aumentam ou diminuem a necessidade de capital de giro.*





28

## CAPÍTULO 5

# CONTROLANDO AS CONTAS DA EMPRESA

*Na sua vida, você já calculou quais são suas maiores despesas e como poderia enxugá-las? Por exemplo, quando gastou mais com comidas e bebidas: este mês ou no mês passado, ou há três meses?*

*Você já calculou quais são os seus maiores gastos pessoais e como poderia enxugá-los?*

*As empresas também devem fazer esses controles, para saber quanto e como vão gastar, e para usar o dinheiro de maneira mais inteligente. Sem um controle adequado, o dinheiro simplesmente vai embora.*





Quando serviços são prestados ou produtos são vendidos, a empresa recebe um pagamento por eles. Por outro lado, os departamentos da empresa não geram só receitas. Eles também gastam. Quando o departamento de Marketing imprime folhetos, por exemplo, é preciso pagar à gráfica. Quando pessoas são contratadas, é preciso pagar seus salários e os encargos sociais devidos.

Assim, a nova peça do quebra-cabeça aborda o seguinte: alguém na empresa deve gerir as entradas e saídas de dinheiro.



***Se você fosse o dono de uma empresa, o que faria para manter o controle das contas dela?***

***De que maneira você iria participar desse controle?***

Um controle financeiro correto ajuda a prevenir possíveis furtos, desvios ou até erros de funcionários, fornecedores e parceiros, além de permitir tomar decisões mais acertadas sobre o negócio da empresa.

Mas você sabia que algumas pequenas empresas não se preocupam muito com esse assunto? Pois é, em 2001, o censo do IBGE com pequenas empresas de comércio e serviços constatou que muitas delas apresentam registros contábeis pouco adequados.

Neste capítulo, você verá algumas ferramentas importantes para manter o controle sobre os recursos financeiros.



## Iniciando a conversa

Alexandre e Marcelo formaram-se em Design, e Carlão, em Informática. Ainda na faculdade, eles abriram uma empresa que desenvolve sites – especialmente para empresas de varejo –, a Soft Web, que funciona com bastante sucesso há três anos, como você viu no capítulo 3.

No entanto, estruturar uma empresa dá bastante trabalho. Por isso, enquanto se dedicavam ao que tinham que entregar, eles acabaram deixando um pouco de lado a gestão financeira. Mas agora não tem jeito: precisam arrumar a casa!



Tudo começou porque, na semana passada, perderam um cliente antigo, que alegou que o custo de manutenção do seu site com a Soft Web estava muito alto.

Os três sócios fizeram uma reunião de imediato: afinal, outros clientes também poderiam reclamar. Era preciso pesquisar o mercado, para ver quanto a concorrência estava cobrando. Deviam também fazer uma pesquisa interna para ver como reduzir custos.

### AGORA É COM VOCÊ

Os sócios da Soft Web precisam reduzir custos na empresa. De que informações você acha que eles vão precisar para fazer um programa de redução de custos internos? Onde podem encontrá-las? Registre suas respostas no **bloco de notas** e depois continue a leitura.

Os sócios precisariam analisar as despesas da empresa, e para isso organizaram todas as contas e documentos com o apoio do profissional de Contabilidade que já acompanhava a Soft Web há algum tempo.

Com as contas bem organizadas, viram que estavam gastando mais do que o necessário com o aluguel e as taxas do edifício em que ficava a empresa. Os clientes dificilmente os visitavam, então não precisavam de um escritório luxuoso.

Além disso, estavam gastando muito dinheiro com impressão – embora esse item não pesasse tanto quanto o aluguel.

Em função do que descobriram graças à análise das contas da empresa, veja as decisões que os sócios tomaram:

- Procurar outra sala para o escritório, com aluguel e taxas menores.
- Imprimir (sempre que não fosse uma entrega para o cliente) em papel rascunho e no modo de impressão rascunho.
- Incentivar a equipe a evitar imprimir quando não fosse absolutamente indispensável, lembrando, inclusive, do respeito ao meio ambiente: afinal, quanto menos papel é utilizado, menos árvores são derrubadas.

Como você viu no caso da Soft Web, se a empresa sabe que determinado gasto está muito alto, pode tomar medidas para reduzi-lo. No entanto, para saber o que cortar, é preciso ter informações organizadas.

A seguir, você conhecerá alguns controles que uma empresa precisa ter para que seus gestores possam tomar esse tipo de decisão, e também para que eles saibam sempre de tudo que está acontecendo na empresa em termos financeiros.



## Por dentro do tema

### Controles financeiros básicos

Alguns controles podem ser feitos numa simples planilha de cálculos de computador, como o Excel ou o Calc.

Acompanhe alguns exemplos.



29

### Controle de contas a receber

O registro das vendas deve ser feito em ordem cronológica, de janeiro a dezembro. Além do valor a ser recebido dos clientes, também devem ser registrados os números das notas fiscais e as previsões de pagamento.

Veja um exemplo de controle de contas a receber no período de janeiro a março:

| Contas a receber       |                     |                     |                     |                     |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Nota fiscal            | Valor total         | Janeiro             | Fevereiro           | Março               |
| 3678                   | R\$ 1.200,00        | R\$ 400,00          | R\$ 400,00          | R\$ 400,00          |
| 3679                   | R\$ 800,00          | R\$ 400,00          | R\$ 200,00          | R\$ 200,00          |
| 3680                   | R\$ 600,00          | R\$ 600,00          |                     |                     |
| 3681                   | R\$ 2.300,00        | R\$ 1.000,00        | R\$ 1.000,00        | R\$ 300,00          |
| 3682                   | R\$ 900,00          | R\$ 300,00          | R\$ 300,00          | R\$ 300,00          |
| <b>Total a receber</b> | <b>R\$ 5.800,00</b> | <b>R\$ 2.700,00</b> | <b>R\$ 1.900,00</b> | <b>R\$ 1.200,00</b> |

→ Note que um mesmo pagamento pode ser feito em prestações, e isso entra no controle de contas mês a mês.

### Controle de contas a pagar

As contas que chegam para a empresa pagar não devem ser pagas automaticamente, sem análise. Seu pagamento deve ser autorizado pelo dono da empresa ou por um profissional de sua confiança.

Já pensou se alguém pagar uma conta que nada tem a ver com a empresa? Erros acontecem, e todo cuidado é pouco! Para evitar problemas no pagamento de



contas, é preciso que haja uma regra na empresa, um procedimento sem o qual o pagamento não possa ser liberado.

Uma idéia bastante usada é o responsável fazer uma rubrica na **conta** que tem seu pagamento autorizado. Conta sem autorização do responsável ninguém paga. É claro que as contas pagas todos os meses já são previstas (aluguel etc.), fazem parte da rotina e podem dispensar esse procedimento.

*Toda **conta** a ser paga deve ser cuidadosamente conferida.*

## Controle da folha de pagamento

Os salários pagos aos funcionários, os descontos em folha, além dos encargos sociais ou benefícios, devem ser controlados em uma planilha especial para esse fim, mesmo que o profissional de Contabilidade faça os cálculos da folha de pagamento.

Veja um exemplo com uma folha de pagamento de funcionários:

| Funcionários    | Salário-base em R\$ | INSS                 | INSS                 | IRF                  | Desconto no salário |          |                | Valor líquido a receber |
|-----------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------|----------------|-------------------------|
|                 |                     | Desconto funcionário | Desconto funcionário | Desconto funcionário | Transporte          | Refeição | Plano de saúde |                         |
|                 |                     | %                    | Valor                | Valor                | Valor               | Valor    | Valor          |                         |
| Almerinda Melo  | 3.321,97            | 11,00                | 318,37*              | 300,80               | 146,16              | 17,60    |                | 2.539,04                |
| Lucas Borba     | 2.516,66            | 11,00                | 276,83               | 79,34                | 110,73              | 17,60    | 65,85          | 1.966,31                |
| Marco Gonçalves | 401,33              | 7,65                 | 30,70                |                      | 17,66               | 17,60    |                | 335,37                  |
| Ney Almeida     | 1.500,00            | 11,00                | 165,00               | 3,20                 | 66,00               | 17,60    |                | 1.248,20                |
| Zuenir da Silva | 4.500,00            | 11,00                | 318,37*              | 624,76               |                     | 17,60    |                | 3.539,27                |

\* Valor máximo de contribuição



Note que alguns campos aparecem em branco porque o funcionário pode ter optado por não ter vale-transporte ou plano de saúde etc.

## Controle de inventário

Numa empresa que vende produtos, pode haver **estoque** de produtos acabados que serão vendidos, e também de materiais que são utilizados no processo de produção.



30

*Num salão de beleza, por exemplo, é preciso ter **estoque** de xampus, condicionadores, esmaltes de unha, entre vários outros produtos.*

Numa empresa de serviços, os materiais podem se limitar a materiais de escritório, ou então a materiais que são utilizados na prestação do serviço.

Inventário é o estoque de materiais, produtos em fabricação ou acabados e mercadorias numa empresa. Fazendo um registro de inventário, é possível saber quantos materiais foram comprados, quantos já saíram e em que data ou operação de venda. O volume de vendas deve coincidir com o controle de inventário. Se os valores não forem correspondentes, é um sinal de que há algo errado.

Você saberá mais sobre controle de estoques no capítulo 9 deste módulo.

### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que você seja o gestor de uma pequena empresa e um funcionário lhe peça dinheiro para fazer 50 cópias de um documento.

Sabendo que se trata de um valor pequeno, não seria necessário fazer uma retirada de banco exclusivamente para isso, certo?

Como você acha que as pequenas empresas resolvem seus pequenos gastos diários? Pesquise para saber a partir de que valores é necessário fazer cheques e movimentações bancárias.

Se você é gestor ou trabalha numa pequena empresa, responda a partir de sua experiência. Se não é, consulte colegas ou amigos que trabalhem na administração de pequenas empresas sobre qual é a prática utilizada. Registre no seu **bloco de notas**.

### Registro do pequeno caixa e das contas-correntes

Dá-se popularmente o nome de “pequeno caixa” a uma quantia de dinheiro relativamente pequena mantida para as despesas do dia-a-dia da empresa, como compra de material de escritório, material de limpeza, despesas de correio etc. Como ele é utilizado diariamente, seu controle também deve ser diário.



31



Veja um exemplo de registro do pequeno caixa:

| 1 a 30 de junho de 2006  |            |                                         |            |            |            |
|--------------------------|------------|-----------------------------------------|------------|------------|------------|
| Nº                       | Data       | Descrição                               | Entrada    | Saída      | Saldo      |
|                          |            | Saldo anterior                          |            |            | R\$ 146,55 |
| 1                        | 03/06/2006 | Pagamento de cartucho impressora        |            | R\$ 56,00  | R\$ 90,55  |
| 2                        | 05/06/2006 | Cópias de guias de impostos             |            | R\$ 2,70   | R\$ 87,85  |
| 3                        | 09/06/2006 | Suprimento de caixa                     | R\$ 300,00 |            | R\$ 387,85 |
| 4                        | 13/06/2006 | Tôner impressora                        |            | R\$ 263,00 | R\$ 124,85 |
| 4                        | 05/07/2006 | Cópias de recibo de caixa de computador |            | R\$ 0,30   | R\$ 124,55 |
| 4                        | 18/06/2006 | Cópias de guia de seguros               |            | R\$ 0,15   | R\$ 124,40 |
| 4                        | 25/06/2006 | Passagem de ônibus extra                |            | R\$ 7,60   | R\$ 116,80 |
| 4                        | 30/06/2006 | Cópias de documentos                    |            | R\$ 0,15   | R\$ 116,65 |
| Total de despesas no mês |            |                                         |            |            | R\$ 329,90 |
| Total de entradas no mês |            |                                         |            |            | R\$ 300,00 |
| Caixa no início do mês   |            |                                         |            |            | R\$ 146,55 |
| Caixa no fim do mês      |            |                                         |            |            | R\$ 116,65 |

Além disso, uma empresa pode guardar dinheiro no banco. As contas bancárias também devem ser controladas diariamente. É preciso analisar as variações de saldo após o pagamento das despesas ou depósitos realizados na conta. É importante para um gestor responsável pela parte financeira saber a quantia exata de dinheiro disponível na conta bancária da empresa.

## Relatório mensal consolidado

Geralmente, o profissional de Contabilidade contratado pela empresa é responsável por elaborar a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial (documentos que você estudou no capítulo 12 do módulo 1 e voltará a encontrar no próximo capítulo).

No entanto, é importante manter um **relatório consolidado** de verificação, para controlar as receitas e despesas e verificar o resultado da empresa.

O **relatório consolidado** mensal de verificação deve ser enviado ao profissional de Contabilidade junto com todas as notas fiscais e recibos referentes a cada receita e despesa registrada.

Veja um exemplo de relatório consolidado de verificação:

| Relatório consolidado mensal     |                |                |                |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Mês                              | Janeiro        | Fevereiro      | Março          |
| Receita                          | R\$ 128.533,19 | R\$ 225.347,00 | R\$ 104.005,47 |
| Tributos                         | R\$ 20.989,47  | R\$ 36.799,17  | R\$ 16.984,09  |
| Aluguel                          | R\$ 2.200,98   | R\$ 2.209,73   | R\$ 2.209,73   |
| Condomínio                       | R\$ 867,33     | R\$ 867,33     | R\$ 867,33     |
| Luz                              | R\$ 600,84     | R\$ 561,09     | R\$ 746,58     |
| Telefone                         | R\$ 1.371,13   | R\$ 1.555,64   | R\$ 2.138,32   |
| Contador                         | R\$ 300,00     | R\$ 325,00     | R\$ 370,00     |
| Pró-labore dos sócios            | R\$ 890,00     | R\$ 890,00     | R\$ 890,00     |
| Salários                         | R\$ 37.611,00  | R\$ 37.527,00  | R\$ 37.549,00  |
| Estágios                         | R\$ 2.669,69   | R\$ 2.191,60   | R\$ 2.242,40   |
| Despesas bancárias               | R\$ 92,85      | R\$ 405,14     | R\$ 222,66     |
| Refeição de funcionários         | R\$ 2.925,29   | R\$ 2.925,29   | R\$ 2.925,29   |
| Transporte de funcionários       | R\$ 1.450,10   | R\$ 1.630,50   | R\$ 1.656,00   |
| Outras despesas com funcionários | R\$ 41,00      | R\$ 13,00      | R\$ 218,00     |
| Correios                         | R\$ 50,50      | R\$ 23,30      | R\$ 11,60      |
| Material de escritório           | R\$ 461,60     | R\$ 316,12     | R\$ 2.242,66   |
| Total de receitas                | R\$ 128.533,19 | R\$ 225.347,00 | R\$ 104.005,47 |
| Total de despesas                | R\$ 72.521,78  | R\$ 88.239,91  | R\$ 71.273,66  |
| Resultado operacional            | R\$ 56.011,41  | R\$ 137.107,09 | R\$ 32.731,81  |
| Caixa no início do mês           | R\$ 122,76     | R\$ 207,30     | R\$ 104,00     |
| Caixa no fim do mês              | R\$ 207,30     | R\$ 104,00     | R\$ 63,00      |
| Banco no início do mês           | R\$ 35.248,70  | R\$ 91.260,11  | R\$ 228.367,20 |
| Banco no fim do mês              | R\$ 91.260,11  | R\$ 228.367,20 | R\$ 261.099,01 |

Hoje existem diversos tipos de programas de computador para praticamente todos os controles contábeis e financeiros da empresa. Os controles informatizados tornam as operações mais transparentes, além de organizar e agilizar o departamento financeiro. No entanto, é importante estudar todas as opções de mercado, até encontrar um programa adequado às necessidades da empresa e interessante em termos de custo.

## Separando as contas da empresa das contas dos sócios

O controle contábil pode ser um pouco mais complexo do que parece. Por isso, existem algumas normas que foram criadas de modo que a Contabilidade da empresa fique clara, organizada e fácil de entender.

Estudar todas essas normas não é o foco deste curso. No entanto, é importante dar destaque a uma delas, que muitas vezes é desobedecida nas pequenas empresas, levando à desorganização da Contabilidade: a necessidade de separação das contas da empresa e das contas pessoais dos sócios.

Em Contabilidade, chama-se **princípio da entidade** aquele que recomenda separar as contas e o dinheiro dos sócios das contas e do dinheiro da empresa.

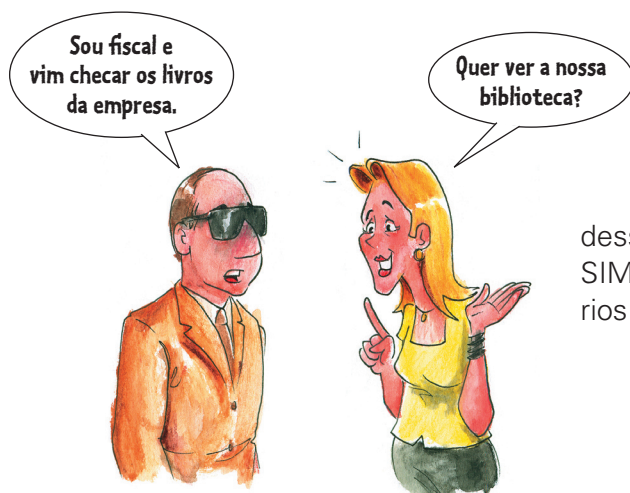
Como você estudou no capítulo 8 do módulo 1, uma empresa é independente de seus sócios. Tanto é assim que ela é denominada pessoa jurídica. Os seus sócios são pessoas físicas, ou seja, trata-se de pessoas diferentes. Portanto, os rendimentos e controles de uma empresa devem ser completamente independentes dos rendimentos e controles de seus sócios.

É comum ver pequenas empresas misturarem sua Contabilidade com a dos sócios. Assim, por desorganização, esses pagam despesas da empresa com seu próprio dinheiro e vice-versa. Isso pode causar confusão quando chega o momento de controlar as receitas e despesas da empresa, e ver quais foram seus resultados.



## Os livros contábeis obrigatórios

A lei obriga os empresários a manter determinados livros contábeis em dia. A pequena empresa deve ter um profissional de Contabilidade que garanta a atualização



desses livros. Para as empresas não-optantes do SIMPLES Nacional, os livros comerciais obrigatórios são os seguintes:

| Livro         | Informações                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diário</b> | Apresenta o registro de todas as operações que alteraram o patrimônio da empresa (o volume de bens, direitos e obrigações).                       |
| <b>Razão</b>  | Apresenta o registro de modificações nas contas da empresa. Por exemplo, uma redução na conta "estoques", um aumento na conta "fornecedores" etc. |

Esses livros são obrigatórios por lei e devem seguir algumas normas: ser encadernados com folhas numeradas em seqüência, conter termo de abertura e de encerramento, e ter a autenticação do Registro do Comércio. Hoje, na maioria das empresas, eles são feitos no computador. Nesse caso, ao final do ano, são impressos e encadernados, com assinatura reconhecida em cartório dos sócios ou responsáveis pela empresa, para serem arquivados.

Os livros obrigatórios para as empresas optantes do SIMPLES Nacional são os seguintes:

- Livro-Caixa, no qual deve estar registrada toda a movimentação financeira, inclusive das contas bancárias da empresa.
- Livro Registro de Inventário, no qual devem ser registrados os estoques da empresa ao final do ano.

A empresa também é obrigada a guardar todos os recibos e documentos utilizados como base para escriturar os livros citados.

### A importância do profissional de Contabilidade para a pequena empresa

Uma empresa deve tentar poupar em tudo que puder, mas ela certamente não deve ficar sem a assessoria de um profissional de Contabilidade.

Existem diversas obrigações fiscais, trabalhistas, comerciais que uma empresa deve cumprir. Essas obrigações são atualizadas e modificadas em períodos de tempo muito curtos.



32

Por isso, é importante contar com a assessoria especializada de um profissional de Contabilidade, que se dedica a estudar as normas e exigências para as empresas, e fazer com que seus clientes estejam em dia com suas obrigações.

De acordo com o novo Código Civil brasileiro, o profissional de Contabilidade pode inclusive ser responsabilizado, caso a empresa que ele atende tenha alguma irregularidade em suas contas ou documentos (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, artigo 1.177).

### **Conte com um profissional de Contabilidade**

*Este capítulo deu apenas uma noção dos controles contábeis que uma empresa deve ter. Mas a Contabilidade de uma empresa é muito mais complexa, e exige um acompanhamento próximo de um profissional especializado.*



## Fazendo e aprendendo

1. Um jovem empresário, Marcelo, nunca foi uma pessoa muito organizada, e por isso é muito comum ele sair para jantar com a namorada e esquecer o talão de cheques e o cartão em casa. “Às vezes peço a ela que pague, mas também não se pode abusar. A sorte é que muitas vezes encontro o talão de cheques da empresa, e pago a conta com ele.” Ele está ferindo alguma norma contábil? Qual? Que problemas essa atitude pode trazer para a Contabilidade da empresa?
2. Procure um profissional de Contabilidade – pode ser um contador formado na faculdade ou um técnico em Contabilidade. Se não conhecer nenhum, pesquise na internet algum escritório de Contabilidade que possa atendê-lo. Realize uma entrevista com o contador sobre as exigências que devem ser cumpridas para que uma empresa em funcionamento esteja em dia com suas obrigações contábeis.



## Avalie seu conhecimento

1. Nos casos a seguir, diga quando foi ferido o princípio contábil da entidade.



- ( ) O dono da empresa pediu ao assistente administrativo-financeiro que ele controle os pequenos gastos diários, como pó de café, copos de plástico, canetas e papel. O problema é que o dono normalmente traz essas coisas de casa, compra do próprio bolso, e até esquece de trazer nota fiscal.
  - ( ) Por ordem do sócio, a empresa comprou uma televisão para o escritório no valor de R\$ 1.200,00. O gerente financeiro optou por contabilizar o bem com o valor de R\$ 800,00 porque ele sabe que, com a chegada das TVs de plasma e cristal líquido, as televisões tradicionais vão se desvalorizar muito nos próximos meses.
  - ( ) A empresa sempre utilizou uma conta chamada transporte para contabilizar as despesas de deslocamento de todos os funcionários em sua Contabilidade, inclusive os táxis do sócio principal. Aí aparecem não só os que ele utiliza para ir e voltar da empresa para casa, mas os que ele pega no sábado para ir à sua casa de fim de semana. O sócio diz que é obrigação da empresa proporcionar transporte até seu local de descanso.
2. Um marceneiro famoso pelos belos armários em madeira que faz fechou três trabalhos no último mês:
- a) Um armário no valor de R\$ 2 mil.
  - b) Todos os armários da casa de outra cliente no valor total de R\$ 9 mil.
  - c) Os armários de um banheiro, no valor de R\$ 2.200,00.

Os trabalhos são pagos com 50% de sinal, quando o serviço é contratado, e 50% no final, quando o serviço é concluído. Os trabalhos *a* e *c* serão finalizados no mês seguinte, enquanto o trabalho *b* será entregue em dois meses.

Monte um controle de contas a receber para o marceneiro. Quanto ele terá no mês 1 para comprar madeira e outros materiais e pagar a seus ajudantes?

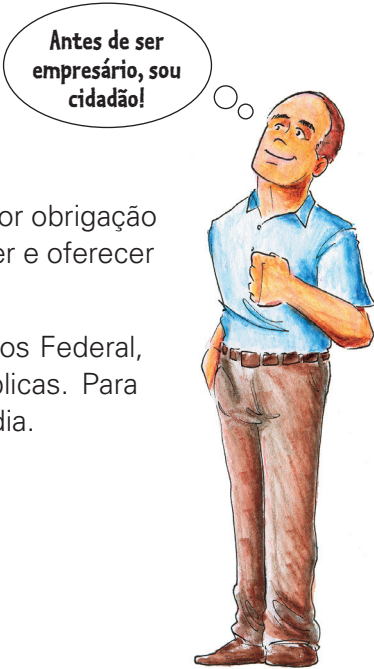


## Vale saber

### Em dia com o Governo: empresário e cidadão

É papel do empresário garantir que a Contabilidade esteja sempre atualizada e bem organizada.

Sempre que houver visita de um fiscal do Governo, o empresário deve apresentar-lhe seus livros fiscais para exame. Essa fiscalização existe porque a empresa tem obrigações com o Governo: recolher tributos, pagar os encargos sociais sobre seus funcionários, entre outras. Através dos livros contábeis e dos relatórios financeiros é possível verificar se todas as obrigações estão devidamente cumpridas.



Antes de ser  
empresário, sou  
cidadão!

Mas é importante que você saiba que isso não é feito só por obrigação com o Governo: pagar tributos em dia ajuda o país a crescer e oferecer mais qualidade de vida para a sociedade.

E atenção: a empresa que deseja vender para os Governos Federal, estadual ou municipal deverá participar de licitações públicas. Para isso, também precisará ter toda a sua documentação em dia.



## O que vem por aí...

Neste capítulo, você viu que um gestor de uma pequena empresa pode precisar de informações sobre as contas da empresa para tomar algumas decisões. Lembra do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, os relatórios financeiros vistos no módulo 1? No próximo capítulo, você aprenderá a analisar e obter informações através da análise desses relatórios. Afinal, esses demonstrativos não são feitos apenas para cumprir uma obrigação: eles são ferramentas importantes para um empresário ou gestor saber como anda seu negócio.



## Intertextos

### FILME

**Um sonho de liberdade** (The Shawshank redemption), de Frank Darabont, EUA, 1994.

Andy Dufresne (Tim Robbins), um jovem e bem-sucedido banqueiro, tem a sua vida radicalmente modificada quando é mandado a uma penitenciária para cumprir prisão perpétua por supostamente ter assassinado sua mulher e o amante dela. No presídio, alcança grande prestígio entre os policiais e colegas por sua habilidade de gestão, organizando a biblioteca do local e fazendo as contas das declarações de Imposto de Renda dos policiais.

### LIVROS

**Ciclo de operações contábeis**, de Renato Nogueira Saldini, Editora Textonovo, 2003.

**Administração de pequenas empresas**, de Longenecker, Moore e Petty, Editora Makron Books, 1997.

Os livros apresentam, de maneira didática, os aspectos dos registros contábeis e financeiros das empresas.



## Glossário

### **Calc**

Programa de computador de uso livre. Serve para a criação e edição de planilhas eletrônicas, que permitem fazer todo tipo de tabelas e cálculos matemáticos. Encontra-se no pacote BOffice, em <http://www.openoffice.org.br>.

### **Descontos em folha**

A folha de pagamento é o relatório de todos os salários que devem ser pagos pela empresa aos funcionários. Existem alguns descontos que a empresa deve fazer no salário dos funcionários e depois repassar ao Governo, como o INSS ou o Imposto de Renda. Essas questões serão vistas mais para a frente.

### **IBGE**

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística é um dos principais institutos de pesquisas do país.

### **Ordem cronológica**

Ordem baseada no tempo, na data em que os fatos aconteceram.

### **Rubrica**

Assinatura abreviada, que apresenta apenas as iniciais ou uma parte do nome.

### **Saldo**

Valor existente na conta bancária ou em alguma conta.

### **O que você estudou neste capítulo:**

- *Controle financeiro e contábil.*
- *Livros contábeis obrigatórios.*





## CAPÍTULO 6

# ENTENDENDO OS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

*No capítulo anterior, você começou a ver alguns exemplos de controles financeiros que são necessários numa pequena empresa. Viu, inclusive, que controlar os recursos financeiros é importante para poder tomar decisões sobre a gestão da empresa.*

*Agora, continuará estudando a gestão financeira da pequena empresa, através da análise de dois relatórios financeiros que já conheceu no capítulo 12 do módulo 1: o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.*





***Você já pensou se pudesse contar com um profissional que, ao final de cada mês, fizesse um balanço sobre seus gastos, suas entradas financeiras e lhe desse um retrato de como está sua vida financeira naquele momento?***

***As pessoas físicas não precisam de um controle tão rigoroso, em geral. Mas, e as empresas?***

Alguns gestores e empreendedores não entendem a importância do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício. Tem muito empreendedor que acha que eles são feitos “para constar”. Os gestores que pensam assim provavelmente nunca analisaram com cuidado os demonstrativos que são elaborados pelo profissional de Contabilidade. Você verá que eles têm muitas informações interessantes para manter a situação financeira da empresa organizada e equilibrada.



## Por dentro do tema

Jurandir sempre administrou com muito cuidado a padaria da qual é dono, junto com a esposa, Sônia. Hoje ele recebeu o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício do ano anterior, e, como faz sempre, analisou detalhadamente os números, para ver como andam as finanças.

Veja os relatórios que ele recebeu.



| Padaria da Sônia                       |            |
|----------------------------------------|------------|
| Demonstração do resultado do exercício |            |
| Exercício findo em 31/12/2006 em R\$   |            |
| Receita bruta                          | 23.000,00  |
| Deduções                               | -400,00    |
| Impostos incidentes sobre a receita    | -1.150,00  |
| Receita líquida                        | 21.450,00  |
| Custo dos produtos vendidos            | -12.200,00 |
| Lucro bruto                            | 10.800,00  |

| Despesas operacionais                    |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| De vendas                                | -2.200,00       |
| Administrativas                          | -900,00         |
| Despesas com juros                       | -1.200,00       |
| Outras despesas                          | -600,00         |
| Lucro operacional                        | 5.900,00        |
| Imposto de Renda incidente sobre o lucro | 0,00            |
| <b>Lucro líquido</b>                     | <b>5.900,00</b> |

| Padaria da Sônia<br>Balanco patrimonial |           |                        |           |
|-----------------------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| Exercício findo em 31/12/2006 em R\$    |           |                        |           |
| Ativo                                   |           | Passivo e PL           |           |
| Ativo circulante:                       | 17.070,00 | Passivo circulante:    | 10.400,00 |
| Caixa                                   | 4.200,00  | Bancos                 | 1.200,00  |
| Contas a receber                        | 11.800,00 | Salários a pagar       | 6.200,00  |
| Estoques                                | 1.070,00  | Outras obrigações      | 3.000,00  |
| Ativo realizável a longo prazo          | 8.000,00  | Exigível a longo prazo | 12.000,00 |
| Ativo permanente:                       |           | Patrimônio líquido:    | 40.870,00 |
| Máquinas                                | 20.200,00 | Capital social         | 10.000,00 |
| Terrenos e edificações                  | 28.000,00 | Lucros acumulados      | 30.870,00 |
| Total do ativo                          | 73.270,00 | Total passivo + PL     | 73.270,00 |

O que mais preocupa Jurandir é ter dinheiro para pagar suas dívidas e obrigações. Ele sabe que, se tiver que pedir dinheiro ao banco, fará péssimo negócio, porque os juros são muito altos.



As dívidas de curto prazo, ou seja, aquelas que vencem no ano seguinte, são representadas pelo total do passivo circulante, que neste caso é de R\$ 10.400,00, conforme você pode conferir na tabela.

Para pagar o passivo circulante, ele sabe que conta com os recursos do ativo circulante, que na empresa, neste momento, totalizam R\$ 17.070,00. Como o ativo circulante é muito maior que o passivo circulante, ele sabe que sua situação está tranquila.

É claro que uma parte do ativo circulante, R\$ 1.070,00, corresponde a estoques, mas seu giro de estoques (tempo que as mercadorias ou produtos ficam no estoque) é pequeno.

Jurandir acha que pode melhorar a lucratividade do negócio. O lucro operacional hoje representa 8% do ativo total, e ele sabe que algumas empresas do setor conseguem 15%. Isso mostra que ainda pode trabalhar com mais eficiência. De qualquer maneira, nos últimos seis meses, conseguiu subir três pontos percentuais esse índice, que antes estava estacionado em 5%.

Isso o leva a crer que ainda pode ganhar mais sobre o capital que tem investido na empresa. Seu lucro representa apenas 14,4% do patrimônio líquido, enquanto ele sabe que o setor também trabalha com margens entre 17% e 19%.

Finalmente, ele ainda não se sente confortável de ver que o endividamento total da empresa é de 30,57% dos ativos totais. Mas sabe que pode pagar os juros e o principal da dívida, por enquanto. Afinal, seu lucro representa nove vezes mais do que a empresa tem que pagar como despesas de juros.

### AGORA É COM VOCÊ

O que achou da análise de Jurandir? Você acha que tem conhecimentos para fazer uma análise semelhante, caso precisasse fazer isso para a empresa em que trabalha ou para o seu próprio negócio?

Se você não entendeu muito as análises que ele fez, nem de onde tirou os números, não se preocupe! Jurandir usou algumas ferramentas de análise de demonstrativos financeiros, que você verá a seguir. Depois de ler o capítulo, é importante que você volte a ler a análise que Jurandir fez, para consolidar seu aprendizado.



## Por dentro do tema

Você deve ter feito alguma vez exame de sangue, ou acompanhado alguém para fazer. Você viu como o resultado do exame de sangue parece escrito em outro idioma? Não dá para entender quase nada!

Para analisar o resultado é preciso entender os indicadores. Mas só quem entende do assunto pode deduzir coisas através do resultado do exame.

Uma situação parecida acontece com muitos empreendedores e gestores de pequenas empresas quando recebem, do profissional de Contabilidade, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. Eles não entendem bem... e acabam deixando de lado!

Esses gestores não aprenderam a analisar os dados de tais documentos. Do contrário, saberiam que ali há informações importantes para ajudar na gestão da empresa. Eles apontam a situação financeira da organização, podem mostrar problemas a corrigir e também situações positivas que devem ser reforçadas.

Para extrair informações dos relatórios, são utilizados os **índices**, que podem ser de quatro tipos:

1. Índices de liquidez.
2. Índices de endividamento.
3. Índices de rentabilidade.
4. Índices de gestão.



*Você estudou o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício no capítulo 12 do módulo 1. Releia o texto para relembrar os conceitos.*

**Índices** são valores utilizados como indicadores de uma realidade de que pode ser mensurada em números.

Os índices são como indicadores de alguma situação. Os que você verá neste capítulo não têm muitas informações em si, isoladamente. Para fazer sentido, precisam ser comparados com os índices de outras empresas do setor ou com desempenhos de outros anos da mesma empresa.



## Índices de liquidez

Jurandir tem muita sorte na padaria, pois os clientes em geral pagam à vista; no máximo, pedem para pendurar até o fim do mês.

Mas essa não é a regra: muitas vezes os clientes das empresas querem crédito. Pedem 30, 60 dias para pagar. E, se a empresa não concede, pode acabar perdendo-os.

O problema é que, enquanto isso, a empresa em geral tem que pagar contas que vencem naquele mês ou no mês seguinte: fornecedores, salários, tributos.

Assim, precisa ter recursos para financiar suas operações: a compra de materiais ou das mercadorias, o pagamento dos salários e de todas as outras despesas.

**Liquidez** é a rapidez com que um bem ou direito vai se transformar em dinheiro.

Como a organização pode garantir a capacidade de pagar suas despesas, considerando que nem sempre recebe em dia dos clientes? Isso tem a ver com o conceito de **liquidez**. No caso da análise de demonstrações financeiras de uma empresa, liquidez significa a capacidade que ela tem de gerar caixa (dinheiro) para pagar suas despesas e dívidas imediatas.

Você sabe que quem não consegue gerir bem seu dinheiro acaba tendo problemas. Às vezes precisa correr para pedir emprestado a um banco, para honrar os compromissos com empregados, fornecedores e outros credores.

Os administradores responsáveis pelas finanças de uma organização devem estar atentos aos números para se certificar de que ela não terá problemas de falta de dinheiro.

Mas eles não são os únicos interessados: quando a organização vai pedir um financiamento a um banco, é normal que este peça os demonstrativos financeiros para analisar os índices de liquidez, pois quer verificar qual a capacidade que ela terá para pagar o dinheiro que está pedindo.



34

## Calculando o índice de liquidez corrente

Como será que a empresa pode gerar dinheiro para pagar suas dívidas de curto prazo? Através do ativo circulante: o próprio caixa, as contas a receber de clientes, os estoques que serão vendidos ou transformados em produtos para venda. O ativo circulante é o dinheiro ou promessa de dinheiro que a organização tem disponível para pagar suas obrigações ou dívidas imediatas.



| Balanco patrimonial         |           |                     |           |
|-----------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| Exercício findo em 31/12/06 |           | Em R\$              |           |
| Ativo                       |           | Passivo e PL        |           |
| Ativo circulante:           |           | Passivo circulante: |           |
| Caixa                       | 4.200,00  | Bancos              | 1.200,00  |
| Contas a receber            | 11.800,00 | Salários a pagar    | 6.200,00  |
| Estoques                    | 1.070,00  | Fornecedores        | 13.000,00 |

Estes são os ativos mais líquidos da empresa, pois se espera que se transformem em dinheiro num período breve de tempo, e o caixa já é dinheiro disponível. Por isso, são os recursos que a empresa tem disponíveis para pagar suas dívidas e obrigações de curto prazo.

Os valores do passivo circulante representam as obrigações imediatas, as dívidas de curto prazo da empresa, ou seja, que terão que ser pagas num período breve de tempo.

Quando o ativo circulante é maior do que o passivo circulante, pode representar boa liquidez, enquanto um passivo circulante maior que o ativo circulante pode ser preocupante. Por isso, é comum comparar esses dois valores, através da fórmula:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

## Calculando o índice de liquidez seco

Mas... E se a empresa tiver estoques encalhados, que não são vendidos há muito tempo? É verdade, um ativo circulante alto pode estar inchado pelos estoques. Então, o ativo circulante não representará necessariamente uma possibilidade de gerar caixa rapidamente para pagar as obrigações de curto prazo.

Por isso, para empresas que demoram a vender seus estoques, pode ser interessante utilizar o índice de liquidez seco, que subtrai o valor dos estoques ao calcular o índice de liquidez corrente, que você acabou de ver. Nesse caso, a fórmula é assim:

$$\text{Índice de liquidez seco} = \frac{(\text{ativo circulante} - \text{estoques})}{\text{passivo circulante}}$$

## Índices de endividamento

Será que a empresa tem capacidade de pagar suas dívidas, ou ela está mais endividada do que deveria? Essa pergunta é respondida pelos índices de endividamento, que comparam o volume de dívidas, ou o total dos juros que a empresa tem que pagar pelas dívidas, com o total dos recursos. Você vai ver a seguir o exemplo de um índice de endividamento:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{exigível total}}{\text{ativo total}}$$

O exigível total é igual à soma de todas as dívidas da empresa, ou seja, o passivo circulante (dívidas de curto prazo) mais o exigível a longo prazo (dívidas com prazo de pagamento maior).

| Balanco patrimonial                   |                  |                               |                  |
|---------------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| Exercício findo em 31/12/07           |                  | Em R\$                        |                  |
| Ativo                                 |                  | Passivo e PL                  |                  |
| Ativo circulante:                     |                  | Passivo circulante:           |                  |
| Caixa                                 | 4.200,00         | Bancos                        | 1.200,00         |
| Contas a receber                      | 11.800,00        | Salários a pagar              | 6.200,00         |
| Estoques                              | 1.070,00         | Fornecedores                  | 13.000,00        |
| <b>Ativo realizável a longo prazo</b> | <b>13.000,00</b> | <b>Exigível a longo prazo</b> | <b>12.000,00</b> |
| Ativo permanente:                     |                  |                               |                  |
| Máquinas e equipamentos               | 20.200,00        | Patrimônio líquido:           |                  |
| Terrenos e edificações                | 28.000,00        | Capital social                | 10.000,00        |
|                                       |                  | Lucros acumulados             | 30.870,00        |
| <b>Total do ativo</b>                 | <b>73.270,00</b> | <b>Total do passivo + PL</b>  | <b>73.270,00</b> |

Total dos ativos da empresa.

Exigível total, ou seja, o total das dívidas da empresa.



## Índices de lucratividade

Como saber se a empresa está tendo bons resultados a partir do capital investido? Dá para ver se ela está gerando lucros para seus sócios?

Existem diversos índices para medir a lucratividade. Veja a seguir um exemplo.

Na última linha da demonstração do resultado do exercício você encontra o lucro líquido do negócio, que é igual ao total de receitas menos o total de despesas do período. Que tal se você comparasse o lucro líquido obtido pela organização com o volume da receita de vendas?

Isso permitiria saber o lucro que as vendas da empresa geraram.

Para saber isso, aplica-se a fórmula:

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita bruta}}$$



Aplique a fórmula na demonstração do resultado do exercício que você viu no início deste capítulo para encontrar a margem líquida do negócio. Registre em seu **bloco de notas**, indicando também se esse pode ser considerado um bom índice.

Você acertou se fez o seguinte cálculo:

Esta é a receita bruta. Este número é o denominador da equação e corresponde ao total da receita de vendas.



| Padaria da Sônia – Demonstração do resultado do exercício |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Exercício findo em 31/12/2006 em R\$                      |            |
| Receita bruta                                             | 23.000,00  |
| Deduções                                                  | -400,00    |
| Impostos incidentes sobre a receita                       | -1.150,00  |
| Receita líquida                                           | 21.450,00  |
| Custo dos produtos vendidos                               | -12.200,00 |
| Lucro bruto                                               | 10.800,00  |
| Despesas operacionais:                                    |            |
| De vendas                                                 | -2.200,00  |
| Administrativas                                           | -900,00    |
| Despesas com juros                                        | -1.200,00  |
| Outras despesas                                           | -600,00    |

Aqui você vê o lucro líquido. Este é o numerador da equação.

|                                          |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| Lucro operacional                        | 5.900,00        |
| Imposto de renda incidente sobre o lucro | 0,00            |
| <b>Lucro líquido</b>                     | <b>5.900,00</b> |

Logo, a margem líquida da padaria é:

$$\frac{\text{R\$ 5.900,00}}{23.000} = 0,2565$$

Esse é um bom indicador? Depende! Os índices não têm valor em si, eles devem ser comparados com outras empresas do mesmo setor. No caso, se um financiador fosse avaliar a padaria a partir dos índices, ele teria que comparar os resultados com os de outras padarias, provavelmente da mesma região.

Os índices de lucratividade ajudam a avaliar a eficiência da empresa. Imagine, por exemplo, que uma organização vendesse R\$ 1 milhão em um ano, porém o lucro líquido fosse de apenas R\$ 50 mil, enquanto as demais empresas do setor lucrassem R\$ 300 mil para o mesmo volume de vendas. Nesse caso, o índice ajudaria a comprovar que algo não vai bem na gestão da empresa analisada.

Existem outras equações para avaliar a lucratividade da empresa. Por exemplo:

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{receita bruta}}$$

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$$

## Índices de atividade

Existem vários índices de atividade que ajudam a avaliar o nível de eficiência da empresa. Aqui, você verá um deles: o giro dos estoques, que mede a rapidez com que uma empresa consegue vender todos os seus estoques. Isso é medido calculando quantos dias cada item fica em estoque. Afinal, quanto mais rápido uma organização vende os estoques, mais rápido entram recursos financeiros.



$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques}}$$

O valor a utilizar nesse índice é o valor médio dos estoques em determinado período de tempo.

Para saber a idade média dos estoques, ou seja, o tempo que os produtos ficam em média estocados, basta dividir 360 (dias do ano para efeitos de contabilidade) pelo giro dos estoques.

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360}{\text{giro dos estoques}} = x \text{ dias}$$



Calcule, em seu **bloco de notas**, a idade média dos estoques da padaria de Sônia e Jurandir. Use para isso os demonstrativos financeiros que aparecem no início do capítulo.

Você acertou se utilizou as fórmulas que aprendeu e chegou ao seguinte:

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques}}$$

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{R\$ 12.200,00}}{\text{R\$ 1.070,00}}$$

$$\text{Giro dos estoques} = 11,4$$

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360}{\text{giro dos estoques}}$$

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360}{11,4}$$

$$\text{Idade média dos estoques} = 31,6 \text{ dias}$$

### AGORA É COM VOCÊ

Agora que você já conhece alguns índices para análise dos relatórios financeiros, volte ao início do capítulo e identifique quais Jurandir utilizou. Registre no seu **bloco de notas**.

## Quem lê os índices?

Os índices são analisados pelo próprio empreendedor e seus gestores, mas também por pessoas interessadas pela empresa de alguma maneira. Tanto possíveis investidores, que queiram entrar como sócios no negócio, como financiadores.

Se você for gestor de uma pequena empresa e, um dia, for pedir dinheiro emprestado num banco, é bem provável que lhe solicitem os relatórios financeiros. Os gerentes analisarão os índices que você estudou neste capítulo (e outros), pois eles querem saber se a empresa terá capacidade para pagar as dívidas.



35



## Fazendo e aprendendo

1. Que tal calcular seu índice de liquidez corrente pessoal? Calcule todos os valores que você receberá em dinheiro ou que pode vender rapidamente para transformar em dinheiro durante o mês seguinte. Em seguida, some todas as dívidas que já contraiu e que tem que pagar no mês seguinte. E então, está com problemas de liquidez ou numa situação confortável?
2. Algumas empresas divulgam seus demonstrativos em jornais e revistas especializados. Que tal você pesquisar algum demonstrativo desses e fazer a sua análise? Caso seja possível, você pode pesquisar na internet algum demonstrativo.
3. A gerente de um banco tem que aprovar ou negar pedidos de empréstimo feitos por pequenas empresas. Hoje ela precisa avaliar duas empresas que estão pedindo um empréstimo. A seguir, você pode analisar os demonstrativos contábeis delas.

### Demonstração do resultado do exercício em R\$

|                             | Empresa 1 | Empresa 2 |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| Receita                     | 56.000,00 | 68.000,00 |
| Custo dos produtos vendidos | 12.000,00 | 22.400,00 |
| Lucro bruto                 | 44.000,00 | 45.600,00 |
| Despesas de vendas          | 3.000,00  | 6.000,00  |
| Despesas financeiras        | 6.000,00  | 32.000,00 |

|                          |                  |                 |
|--------------------------|------------------|-----------------|
| Despesas administrativas | 1.200,00         | 5.700,00        |
| <b>Lucro operacional</b> | <b>33.800,00</b> | <b>1.900,00</b> |

### Empresa 1

#### Balanço patrimonial para o ano 2006 em R\$

| Ativo                     |            | Passivo                     |            |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|
| Ativo circulante          |            | Passivo circulante          |            |
| Caixa                     | 8.000,00   | Bancos                      | 5.000,00   |
| Estoques                  | 32.000,00  | Fornecedores                | 21.000,00  |
| Total do ativo circulante | 40.000,00  | Total do passivo circulante | 26.000,00  |
| Ativo permanente          |            | Exigível a longo prazo      | 37.000,00  |
| Máquinas                  | 42.000,00  | Patrimônio líquido          |            |
| Terrenos                  | 21.000,00  | Capital social              | 30.000,00  |
| Patentes                  | 36.000,00  | Lucros retidos              | 46.000,00  |
| Total do ativo permanente | 99.000,00  | Total do patrimônio líquido | 76.000,00  |
| Total ativo               | 139.000,00 | Total passivo + PL          | 139.000,00 |

### Empresa 2

#### Balanço patrimonial para o ano 2006 em R\$

| Ativo                     |            | Passivo                     |            |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|
| Ativo circulante          |            | Passivo circulante          |            |
| Caixa                     | 2.500,00   | Bancos                      | 36.000,00  |
| Estoques                  | 42.000,00  | Fornecedores                | 22.000,00  |
| Total do ativo circulante | 44.500,00  | Total do passivo circulante | 58.000,00  |
| Ativo permanente          |            | Exigível a longo prazo      | 8.000,00   |
| Máquinas                  | 32.000,00  | Patrimônio líquido          |            |
| Terrenos                  | 33.000,00  | Capital social              | 25.000,00  |
| Patentes                  |            | Lucros retidos              | 18.500,00  |
| Total do ativo permanente | 65.000,00  | Total do patrimônio líquido | 43.500,00  |
| Total do ativo            | 109.500,00 | Total do passivo + PL       | 109.500,00 |



- a. Calcule, sobre cada empresa:
- Índice de liquidez corrente.
  - Índice de liquidez seco.
  - Índice de endividamento geral.
  - Margem operacional.
  - Giro dos estoques.
  - Idade média dos estoques.
- b. Para qual empresa você emprestaria dinheiro se fosse a gerente? Por quê?



## Avalie seu conhecimento

1. Volte aos demonstrativos analisados por Jurandir no estudo de caso do início do capítulo. Agora, você mesmo vai calcular para a empresa os seguintes índices financeiros:
- a) Índice de liquidez corrente.
  - b) Índice de liquidez seco.
  - c) Índice de endividamento geral.
  - d) Margem operacional.
  - e) Margem líquida.
  - f) Giro dos estoques.
  - g) Idade média dos estoques.



## Vale saber

### Lucro e produção, mas não a qualquer preço

Manter bons índices de lucro pode ser bom para gerar mais crescimento para a organização. Por isso as empresas buscam tanto melhorar a produtividade. Produzir com eficácia significa baixar custos e aumentar lucros.

Mas... Será que a produtividade deve estar acima de todos os demais valores da empresa? Essa pergunta tem implicações sociais e humanas muito sérias. Por

exemplo, muitas pessoas acima de certa idade, embora ainda produtivas, são descartadas por algumas organizações (como se juventude fosse sinônimo de competência profissional). O mesmo acontece com pessoas com alguma deficiência física, que são excluídas do mercado de trabalho porque existe a visão errada de que podem render menos.



36

Um sistema empresarial, social ou econômico que se norteia exclusivamente pelos critérios de produção é perverso. É necessário que as empresas – ou os empresários que as dirigem – pensem de forma mais ampla em sua função social.

A empresa não pode querer ter lucros exagerados a qualquer custo. Empresas cidadãs conseguem equilibrar produção e lucro com responsabilidade social.



## O que vem por aí...

No próximo capítulo, você verá mais um elemento do quebra-cabeça da pequena empresa. Aprenderá sobre a produção na empresa: como organizá-la, como estruturar os processos de produção; enfim, como fazer para que ela funcione de maneira eficiente.



## Intertextos

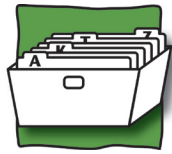
### LIVROS

**Administração financeira de pequenas e médias empresas**, de Roberto Assef, Editora Campus, 2003.

**Análise de balanços**, de Sergio de Iudícibus, Editora Atlas, 6ª ed., 1995. Os índices apresentados neste capítulo foram retirados deste livro.

**Contabilidade introdutória**, da equipe de professores da FEA/USP, Editora Atlas, 9ª ed., 1998.

Nos três livros, você poderá aprofundar a questão da análise dos demonstrativos financeiros.



## Glossário

**Denominador**

É o número da fração que indica em quantas partes iguais será dividido o inteiro. Na fração  $3/4$ , por exemplo, o denominador é o número 4.

**Mensurar**

O mesmo que medir.

**Numerador**

Termo matemático que define o número superior de uma fração. Por exemplo, na fração  $3/5$ , 3 é o numerador.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Os índices financeiros.*
- *Análise do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício.*





## CAPÍTULO 7

# PRODUÇÃO E OPERAÇÕES NAS PEQUENAS EMPRESAS

*No começo de uma empresa, quando ela ainda é bem pequena mesmo, os empreendedores podem fazer quase tudo sozinhos.*

*Quando as coisas vão bem, de repente as vendas começam a aumentar, e os sócios passam a acumular mais e mais trabalho.*

*Nesse momento, se não tiverem cuidado com a sua estruturação, muitas empresas começam a atrasar entregas, comprometer a qualidade dos produtos e serviços, o que acaba levando à perda de clientes e, certamente, prejudica muito a imagem.*



Você já leu relatos de empresas bem-sucedidas? É bastante comum os sócios contarem que, para poder continuar cuidando de tudo, eles viraram noites, trabalharam finais de semana, até chegarem ao seu limite físico, mental e intelectual. Afinal, a semana só tem sete dias, cada um com 24 horas. Por mais que se esforcem, chega um momento em que as pessoas precisam dividir o trabalho, o que implica montar uma equipe, uma estrutura.

A partir de agora, você vai estudar a área de produção e operações das empresas. Verá que é preciso organizar-se para produzir produtos ou prestar serviços. A estruturação desse processo é uma peça fundamental no quebra-cabeça que forma uma empresa. Aqui você vai aprender como as empresas podem estruturar suas operações e seus processos de trabalho, para conseguir crescer de modo organizado.



***Você acha que trabalhar em equipe é tão simples quanto trabalhar sozinho?***

***Que dificuldades podem surgir?***

***A produção é um fluxo contínuo, composto por várias pessoas. Você já pensou o que pode acontecer se uma delas tiver problemas ou atrasar a sua parte?***



## Iniciando a conversa

Jorge e Lindalva se conheceram quando trabalhavam numa confecção bastante importante de São Paulo, que tem uma rede de cinco lojas em todo o estado.

Jorge é desenhista de roupas; Lindalva é costureira. O mercado de moda tem crescido muito no Brasil, e eles resolveram abrir uma confecção própria. O objetivo era desenvolver uma linha de roupas infantis para ser vendida nas lojas do antigo empregador. Assim nasceu a Confecções Contemporâneas.



Jorge desenhava as peças e cuidava das vendas e da administração; Lindalva produzia. Ela sabia costurar muito bem, mas nunca tinha estruturado um processo de



produção. Foi difícil para Jorge convencê-la de que não poderia dar conta de tudo sozinha. Ela acabou se convencendo, e assim convidaram algumas costureiras para trabalhar com eles.

Lindalva era uma mulher de poucas palavras; pediu que cada costureira fizesse as roupinhas a partir dos modelos desenhados por Jorge, mostrou onde estava o material necessário e voltou ao seu trabalho.

Mas, em pouco tempo, os empreendedores começaram a ter problemas.

Cada costureira contratada era boa em alguma parte do trabalho: cortar, costurar, alinhar. Mas nenhuma tinha o talento de Lindalva, que sabia fazer bem todas as partes do trabalho, nem tinha o seu ritmo para produzir.

Cada uma também tinha seu estilo de trabalhar, e as peças nunca ficavam exatamente iguais.

A idéia de Lindalva para resolver o problema era contratar costureiras tão experientes quanto ela, mas Jorge não concordou. Disse que ficaria muito caro e tomaria boa parte do lucro do negócio. Ele foi taxativo: nós só precisamos produzir um monte de peças iguais. Não pode ser tão difícil assim, basta dividir as tarefas.

### AGORA É COM VOCÊ!

Você concorda com Jorge: é possível fazer muitas peças iguais?

Que tal ajudar Lindalva a estruturar a produção da confecção?

Embora ainda não tenha estudado como estruturar uma produção, tente imaginar como seria a estrutura da confecção de Lindalva. Parta do princípio de que as roupas têm etapas de produção que se repetem: desenho, corte, costura de partes da roupa etc. Registre a resposta em seu **bloco de notas** e depois confira com o texto a seguir.

Lindalva pensou no que Jorge falou sobre dividir tarefas e também conversou com outras pessoas que conheciam processos de produção, pois haviam estudado Administração: elas confirmaram que a divisão da produção em diferentes tarefas facilitava tudo, pois cada pessoa só precisava fazer muito bem uma parte do trabalho.

Para isso, o primeiro passo seria definir todas as atividades que aconteciam no processo de produção da Confecções Contemporâneas. Foi isso que Lindalva fez. Confira a seguir:



| Passo | Ação                                                                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Desenhista faz o modelo.                                                     |
| 2     | Desenhista envia modelo para o cliente.                                      |
| 3     | Cliente aprova o modelo.                                                     |
| 4     | Chefe da produção compra materiais.                                          |
| 5     | Cortadora corta as peças.                                                    |
| 6     | Costureiras costuram as peças.                                               |
| 7     | Supervisão de qualidade atua ao longo de todo o processo de corte e costura. |
| 8     | Peças vão para estoque.                                                      |
| 9     | Peças são entregues ao cliente.                                              |

Essa definição dos passos envolvidos na produção permitiu tomar algumas decisões interessantes. Veja quais foram:

1. Lindalva dividiu o trabalho em tarefas menores. Assim, cada parte era feita por uma pessoa, que acabava fazendo essa pequena tarefa muito bem e com rapidez.
2. Foi possível identificar quais eram os gargalos da produção, quais tarefas demoravam mais tempo para serem feitas e acabavam atrasando o resto do trabalho. Ficou decidido que essas partes críticas receberiam uma atenção especial.
3. Lindalva pôde padronizar os materiais e as maneiras de produzir cada peça, de modo que não houvesse variação em termos de qualidade de uma peça para outra.
4. Finalmente, decidiu trazer as costureiras para dentro da confecção (antes, cada uma trabalhava em sua casa). Embora isso significasse investir no aluguel de um local, comprar máquinas, móveis e equipamentos, as pessoas poderiam trabalhar de maneira integrada, vendo o que o outro estava fazendo, conversando e trocando idéias para resolver problemas que surgissem.



O exemplo que você acabou de ler mostra uma pequena empresa que tem o grande desafio de passar de uma produção totalmente artesanal, baseada no talento de duas pessoas, para uma produção com escala maior, que envolve vários trabalhadores.

Essa transição pode ser bem complexa. Por isso, a partir de agora, você verá elementos fundamentais para estruturar o processo de produção de uma pequena empresa, estudando alguns conceitos de **administração da produção e operações**.

*Numa linha de montagem, é importante que as pessoas tenham uma visão do todo, para que o trabalho não fique fragmentado e sem sentido para quem o realiza.*

A **administração da produção e operações** cuida dos processos que se desenvolvem numa organização para produzir e entregar bens e serviços.



## Por dentro do tema

### A diferença entre a produção artesanal e industrial

Você já deve ter visto diversos exemplos de artesanato, ou pode ser até que conheça algum artesão. Também já ouviu falar em produção industrial.



38

### AGORA É COM VOCÊ!

Que diferenças você encontra entre um produto artesanal, como uma bolsa de palha feita por um artesão, e outro feito por um processo industrial, como uma bolsa comprada em grandes lojas?

Quais as características de cada um desses métodos de produção?

Responda em seu **bloco de notas** e depois compare com o texto a seguir.

Veja no quadro a seguir algumas diferenças entre o trabalho artesanal e o sistema de produção industrial:

| Trabalho artesanal                                                                                  | Trabalho industrial                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O formato final de cada peça depende da criatividade do artesão.                                    | As peças produzidas são predefinidas, de modo que cada uma seja exatamente igual à outra.                                                                                                                       |
| O artesão normalmente produz a peça inteira, do início ao fim.                                      | O processo de produção industrial é dividido em pequenas tarefas, em que cada operário se especializa apenas em uma delas. Isso permite que ele faça muito bem, e com eficiência, aquela determinada atividade. |
| Cada artesão usa suas máquinas e ferramentas; alguns chegam até a fabricar as próprias ferramentas. | Os operários devem utilizar ferramentas e máquinas predeterminadas.                                                                                                                                             |
| O artesão trabalha da forma como quer e com os métodos que escolhe.                                 | Os operários executam as tarefas exatamente como foi planejado, obedecendo a procedimentos e normas da empresa.                                                                                                 |

## Estruturação das operações da empresa como um sistema

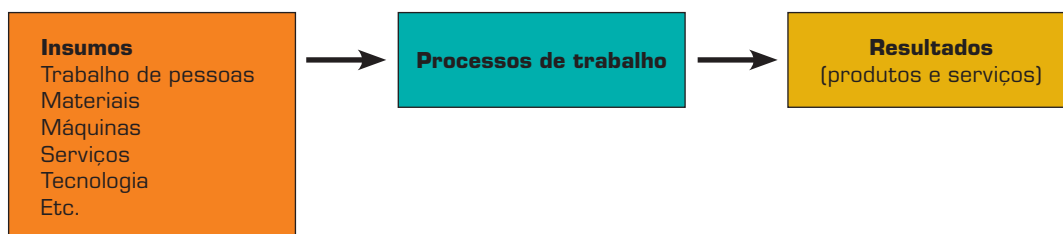
Independentemente do tipo de produção, uma empresa tem sempre operações, que devem ser organizadas e estruturadas.

Toda organização funciona como um sistema, no qual **insumos** entram e são transformados para gerar algum resultado. Os resultados são as saídas do sistema.

**Insumos** são todos os elementos que precisam ser utilizados numa organização para produzir os resultados desejados.

Por exemplo, na Confecções Contemporâneas, linha, tecido, óleo de máquina de costura são insumos.

Esse esquema existe em toda organização; numa empresa, num departamento da empresa, ou até no trabalho de uma equipe ou de apenas uma pessoa.

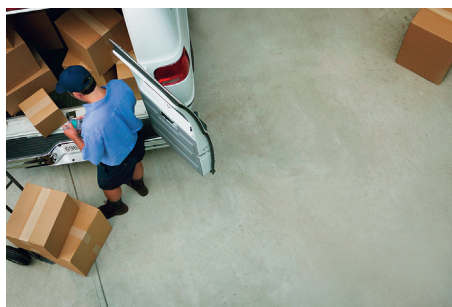


Os resultados obtidos pela organização, através da utilização de insumos e dos processos de trabalho, são os produtos ou serviços oferecidos. Processo, no setor produtivo, é qualquer atividade, simples ou complexa, ou conjunto de atividades, que tem como objetivo agregar valor a partir de alguns insumos e atingir determinado resultado.

Numa fábrica, os processos de produção podem envolver a transformação dos insumos, como a mistura de vários produtos químicos para a produção de um remédio, a montagem e soldagem de peças para fazer um automóvel.

Outros processos estão ligados à atividade de vendas, como anotar pedidos de clientes, preparar e entregar os pedidos, emitir a nota fiscal de venda, receber pagamentos.

Numa empresa de serviços, como é o caso de um hotel, os processos envolvem, por exemplo, receber os clientes, registrá-los, arrumar seu quarto, oferecer refeições.



39

Um processo de produção pode ser tão complexo que cada pedaço de seu processo envolve outros processos menores, os chamados subprocessos.

No caso da confecção de Lindalva, existe o processo de produção de peças. Mas, dentro do processo de produção de peças, existe o subprocesso de corte das peças, que é composto de várias atividades.



## Aspectos importantes a considerar num processo de produção



Existem aspectos importantes que precisam ser controlados com atenção em qualquer sistema de produção de produtos e serviços. Pense quais são eles. Para facilitar, faça um paralelo com algum processo de produção simples ou que conheça bem, como, por exemplo, fazer um bolo. Registre em seu **bloco de notas** os aspectos que considera importante controlar e depois prossiga com a leitura.

Há quatro aspectos fundamentais a considerar na gestão da produção de produtos e serviços.

1. Custos.
2. Qualidade.
3. Tempo de produção.
4. Flexibilidade da produção.

Você estudará cada um deles a seguir.

### Os custos de produção

A empresa vai ganhar mais se gastar menos para produzir. Por isso, um gestor de uma pequena empresa deve sempre procurar cortar custos – sem afetar a qualidade do produto, claro.

Como os custos podem ser controlados?

- Negociando boas condições de preços e prazos com os fornecedores.
- Pougando e usando com consciência os insumos, sem desperdiçar desnecessariamente.
- Melhorando cada vez mais o processo de produção com a metodologia adequada, equipamentos modernos etc.



O controle de custos está ligado a dois conceitos: **eficiência** e **produtividade**.

**Eficiência** é a capacidade de alcançar resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo.

A **produtividade** é dada pela relação entre o volume de produtos e serviços produzidos e a quantidade de insumos utilizados.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{produtos e serviços}}{\text{insumos}}$$

Imagine duas cozinheiras: uma faz apenas duas tortas com um pacote de farinha, pois desperdiça material, deixa queimar algumas tortas etc. Enquanto isso, a outra faz quatro tortas com um pacote! Portanto, a segunda tem duas vezes mais produtividade que a primeira, em relação ao uso da farinha.



## A qualidade na produção

Por ser um tema extremamente importante, a qualidade no processo de produção será tratada em separado, no capítulo seguinte.

## Tempo de produção

O tempo que a empresa leva para produzir é importante por vários motivos. Em primeiro lugar, porque os clientes querem receber seus produtos rapidamente. Você gosta quando encomenda algo de que precisa e demora a receber?

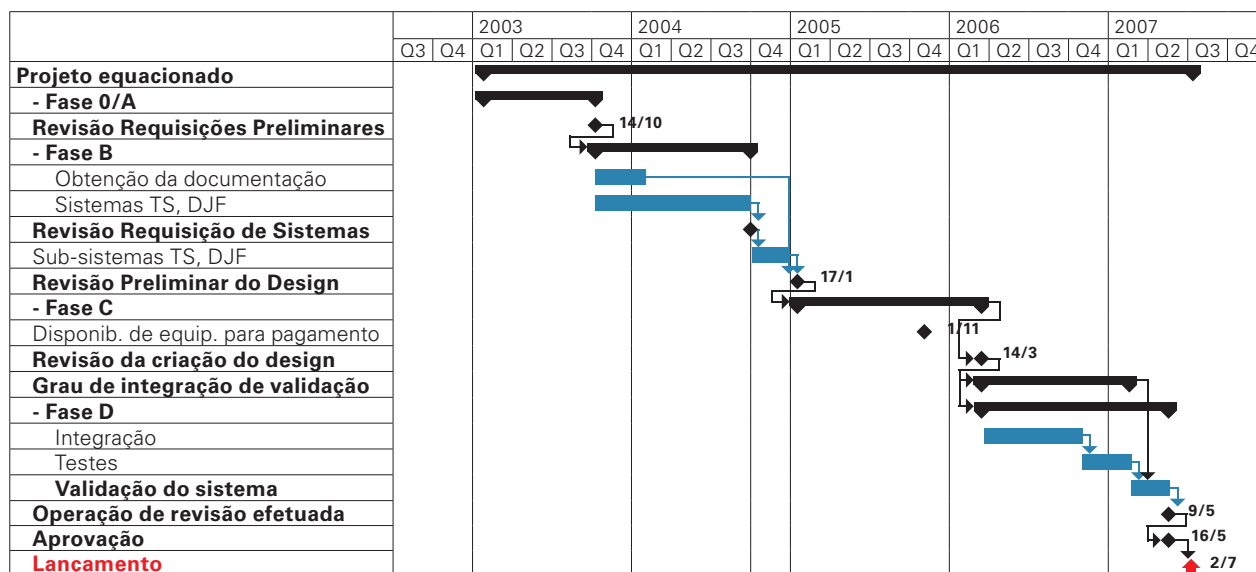
Outro ponto fundamental é a pontualidade. Se um produto ou serviço foi prometido para determinado dia ou hora, é preciso cumprir o compromisso.

Por isso, é importante trabalhar com cronogramas. O cronograma é um instrumento de planejamento operacional. Que tal relembrar o conceito?

**Cronogramas** incluem linhas com as atividades a desempenhar e colunas com as datas em que elas devem estar concluídas, representando com barras o período em que cada uma será desenvolvida.

*Atrasos nas entregas levam à perda de clientes e afetam a credibilidade da empresa.*

*Você viu o conceito de **cronograma** no capítulo 6 do módulo 1. Que tal reler esse capítulo para relembrar os conceitos estudados?*



Além do respeito ao prazo, é importante lembrar que, quanto mais tempo leva para produzir um produto ou serviço, mais caro ele fica para a empresa. Afinal, maior tempo de produção representa também mais pagamento de salários e custos fixos.

## A flexibilidade na produção

Muitas vezes, a necessidade de padronizar os processos de produção para atingir quantidades maiores leva algumas empresas a se tornarem excessivamente engessadas. Tente, por exemplo, ir a uma lanchonete de fast-food e pedir que mudem um ou dois ingredientes da refeição do cardápio. Veja como os atendentes, e muitas vezes até o gerente, vão ficar atrapalhados!

Esse é um benefício para a pequena empresa: exatamente por ter uma escala de produção menor, ela pode personalizar mais.

Hoje os sistemas de produção procuram inserir o máximo de flexibilidade em seus processos, de modo que o cliente possa comprar exatamente aquilo que ele deseja.



## Registrando uma invenção

Imagine que você desenvolveu um novo produto, um programa de computador, um método de trabalho inovador. Agora, imagine que todos comecem a copiar sua invenção e a vendê-la no mercado. Isso não seria justo, não acha? Como autor da idéia, você merece ser remunerado por isso.

É muito importante proteger as invenções e inovações desenvolvidas por uma pessoa ou empresa. Para isso, são emitidas as **patentes**.

**Patente** é um documento formal, expedido por um órgão do Governo, por meio do qual se reconhecem direitos de propriedade e uso exclusivo para uma invenção descrita.

Esse recurso é um benefício concedido aos inventores. Ao possuir a patente de uma invenção, o inventor – pessoa ou empresa – pode ter a exclusividade na sua exploração comercial durante determinado período de tempo.

No Brasil, o pedido de concessão de patente deve ser feito ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), autarquia do Governo Federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que julgará sua validade com base nas disposições da Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996 (<http://www.inpi.gov.br>).

Vários tipos de invenção podem ser patenteados. No entanto, para ser patenteada, a invenção deve ter determinadas características que a definam como novidade e ter aplicação industrial, entre outras exigências.



## Fazendo e aprendendo

1. Conheça um caso verídico, ocorrido num bairro de Brasília, pioneiro na criação de cooperativas de **catadores** de lixo. Nesse bairro, ficou combinado que os moradores separariam os tipos de lixo reciclável em sacos diferentes, e os catadores passariam nas residências para recolher os sacos nas segundas e quintas-feiras à tarde.

O problema é que o caminhão dos catadores começou a atrasar. Às vezes passava de noite. Outras vezes, não passava na segunda, só na terça. Outras, ainda, chegou a passar só uma vez por semana. Isso incomodou os moradores. Muitos acabaram sentindo-se desmotivados e pararam de separar o lixo para os catadores, entregando direto para a empresa de lixo da prefeitura. A quantidade de lixo que os catadores conseguiam recolher por semana diminuiu bastante.

Como você vê, os processos da cooperativa tiveram falhas, levando ao insucesso.

- a) Em que aspecto da gestão das operações houve falha?
- b) Sugira problemas que podem ter ocasionado esse tipo de falhas, e como podem ser solucionados.

2. Você sabe fazer café? Se não souber, consulte alguém para descobrir como fazer. Descreva todas as atividades envolvidas para fazer um café e depois construa um cronograma da produção do café (em segundos ou minutos), verificando que atividades devem acontecer em que ordem. Portanto, você deve marcar quanto tempo leva cada tarefa.

3. Que benefícios e que pontos fracos você percebe:

- a) No sistema de produção artesanal.
- b) No sistema de produção industrial.

4. O trabalho artesanal pode ter custos de produção mais elevados que o trabalho industrial. Você concorda com essa afirmação? Explique.

**Catadores** de lixo trabalham separando do lixo comum produtos como alumínio, vidro, papel e plástico, vendendo esses produtos para indústrias que podem reciclá-los.



## Avalie seu conhecimento

1. Armando tem um talento desde jovem: ele faz cocadas como ninguém! O problema é que a sua produção é totalmente artesanal, e ele precisa aumentar seu volume de produção. Sugira um esquema de produção em escala para Armando, e depois confira com a resposta no final do livro. Se não souber como fazer cocadas, procure a receita na internet ou pergunte a alguma cozinheira que conheça. Para resolver o exercício, siga os passos sugeridos:
  - a) Liste as tarefas necessárias no processo de fazer cocadas.
  - b) Verifique a ordem em que as tarefas têm que acontecer.
  - c) Calcule o tempo necessário para cada tarefa.
  - d) Faça um cronograma da produção.
  - e) Faça um esquema (fluxograma) do processo de produção.
2. O que se conhece hoje como indústria começou a se desenvolver a partir da Revolução Industrial. Esta aconteceu principalmente na Inglaterra, a partir de 1700, se expandiu para a Europa Ocidental e, aos poucos, para outras regiões da Europa e outros continentes. Envolveu dois elementos fundamentais: a substituição da força humana pela força mecanizada e a divisão do trabalho. Pesquise em seus livros de História, do ensino médio, esse momento histórico, e anote os principais pontos em seu **bloco de notas**. Faça um quadro comparativo das principais características do artesanato, da manufatura e da indústria, e depois compare com o que está apresentado na seção de respostas.
3. Pesquise ainda sobre Frederick Winston Taylor (1856-1915). Qual foi a sua contribuição para a administração das operações? Que críticas são feitas ao modelo que ele criou? Registre em seu **bloco de notas**.
4. Não é possível estudar a teoria de Taylor sem estudar a de Fayol, pois ambos são considerados os pais da moderna Administração. Pesquise sobre Fayol, descubra os quatorze princípios da Administração propostos por ele e faça um resumo deles no seu **bloco de notas**.



5. Que tal voltar ao plano de negócios que você desenvolveu no módulo 2? Pensando no produto ou serviço do plano de negócios, faça o que se pede.
- Defina quais são os processos críticos para o sucesso na produção do produto ou prestação do serviço.
  - Escolha um dos processos definidos e liste todas as atividades que ele envolve.



## Vale saber

Pessoas não são máquinas! As formas de organizar a produção em escala surgiram com a economia industrial, baseada em fábricas, produção em série.

A ânsia de aumentar cada vez mais a eficiência, a eficácia e a produtividade muitas vezes leva administradores a agir como se preferissem máquinas a pessoas no processo produtivo, o que gera um aparente conflito da natureza com o ser humano. Máquinas não faltam, não ficam deprimidas, não têm problemas de família. Elas simplesmente fazem aquilo que é pedido, sem parar.

Essa comparação levou muitas pessoas a quererem que o ser humano atuasse como uma máquina no seu trabalho. Produzindo sem descanso, sem altos e baixos, de maneira permanente.





Mas isso é impossível. As pessoas têm seus problemas, suas limitações, e precisam ser tratadas e compreendidas da forma como são. É por isso que um chefe tem que saber compreender sua equipe, motivá-la, incentivá-la, reconhecer seu esforço.

Afinal, o ser humano tem infinitas vantagens sobre uma máquina. Ele pode pensar soluções para problemas que se apresentam inesperadamente, pode ser criativo e, principalmente, colocar emoção e amor em seu trabalho.

Isso não significa, é claro, que só porque somos humanos e não máquinas temos licença para falhar o tempo todo. É muito ruim ir a um hospital, por exemplo, e o médico faltar, não ter aula porque o professor não foi, precisar de um produto e ele não chegar às prateleiras das lojas a tempo. É importante ter compromisso. Afinal, nosso trabalho pode influenciar a vida de muitas outras pessoas.



## O que vem por aí...

Neste capítulo, você viu aspectos importantes que devem ser controlados nas operações e na produção da empresa. Viu também que a qualidade é tão importante que merece um capítulo especial para ser tratada. Pois é, a gestão da qualidade é mais do que uma peça no quebra-cabeça. Na verdade, você verá que ela envolve todas as áreas e pessoas da empresa. A qualidade está presente em todas as peças que você estudou até agora e nas que ainda vai estudar. Então, que tal seguir adiante?



## Intertextos

### LIVRO

**Princípios de Administração Científica**, de Frederick W. Taylor, Editora Atlas, 1994.

Frederick Taylor é considerado o pai da Administração Científica e da estrutura de produção industrial tradicional. Seu livro é muito conciso e de fácil leitura.

## FILME

**A fuga das galinhas** (Chicken run), de Peter Lord e Nick Park, EUA, 2000.

O filme de animação trata de maneira divertida e irônica a questão da liderança nos processos produtivos.

## MÚSICA

**“Três apitos”, Samba pede passagem**, Aracy de Almeida, composição de Noel Rosa, Polydor, 1966.

A música é um retrato do contraste entre o mundo da poesia e o da produção industrial. O poeta reclama que a mulher por quem é apaixonado obedece ao apito que marca o início e o fim do turno numa fábrica de tecidos. O apito da fábrica simboliza a linha de produção que não pode parar e que exerce poder sobre o trabalhador.

“Quando o apito da fábrica de tecidos  
Vem ferir os meus ouvidos  
Eu me lembro de você...

[...]

Você que atende ao apito  
De uma chaminé de barro  
Por que não atende ao grito tão aflito  
Da buzina do meu carro?”



## Glossário

### Engessada

Rígida, que não oferece espaço ou liberdade para inovar.

### Escala

Uma empresa que produz em maior escala é aquela que produz maiores quantidades. Quanto mais quantidade conseguir produzir com a mesma estrutura de fábricas, equipamentos e operários, mais barato será o custo unitário de cada unidade produzida. Dizemos, nesse caso, que houve um ganho de escala.

### Fast-food

Em inglês, quer dizer “comida rápida”, e se refere a restaurantes e lanchonetes que oferecem lanches simples e padronizados, para vender uma quantidade

grande e atender os clientes com rapidez, com preços moderados. São exemplos de redes de fast-food o Bob's e o McDonald's.

**Gargalo**

Diz-se que existe um gargalo de produção quando uma determinada etapa ou atividade do processo produtivo, por demandar mais tempo ou esforço, atrasa todo o processo.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Produção artesanal e produção industrial.*
- *Estruturando as operações da empresa.*
- *Aspectos importantes a controlar nas operações da empresa.*



## CAPÍTULO 8

# GESTÃO DA QUALIDADE

*Você certamente já ouviu muitas vezes a palavra “qualidade” associada à produção das empresas. Também pode ser que tenha lido matérias que afirmam que as empresas precisam ter produtos e serviços de qualidade.*

*Mas, afinal, você já tentou definir com mais detalhes o que é qualidade? Ou, então, o que é um produto ou um serviço de qualidade?*





Neste texto, você monta mais uma peça do quebra-cabeça, que trata da qualidade. Afinal, de nada adianta saber tudo sobre produção, produzir em ritmo acelerado e com grande quantidade, se os produtos ou serviços tiverem falhas, ou se não for observada a questão da segurança. A qualidade deve permear todas as atividades e operações da empresa.



***O que faz, na sua opinião, um produto ou serviço ser bom ou ter qualidade?***

***É possível fazer um produto ou serviço que todos considerem de qualidade? Como seria esse produto ou serviço?***

Neste capítulo, você vai aprender o que é qualidade, e ver na prática como estabelecer uma gestão na pequena empresa voltada para a qualidade.



## Iniciando a conversa

A Confeções Contemporâneas está indo de vento em popa, vendendo muito bem. No entanto, algumas questões preocupam seus sócios, Lindalva e Jorge.

Existe um grande número de peças que chegam ao final do processo de produção com pequenos defeitos e imperfeições e não podem ser enviadas ao cliente. Isso mostra que há erros na forma como são produzidas.

Lindalva diz que a equipe dá o melhor de si, que é normal acontecerem alguns errinhos. Ela acha que Jorge deve tentar vender as peças de qualquer maneira, com algum desconto. Jorge discorda, dizendo que de jeito nenhum podem entregar aos clientes produtos que não estejam absolutamente perfeitos. Primeiro porque isso não é ético, e, além do mais, vai levar à perda de clientes.

Jorge discorda que seja normal algumas peças saírem com erros; ele diz que o ideal é que a empresa produza com “defeito zero”.





## AGORA É COM VOCÊ

Você acha que todos os erros e defeitos podem ser corrigidos num processo de produção?

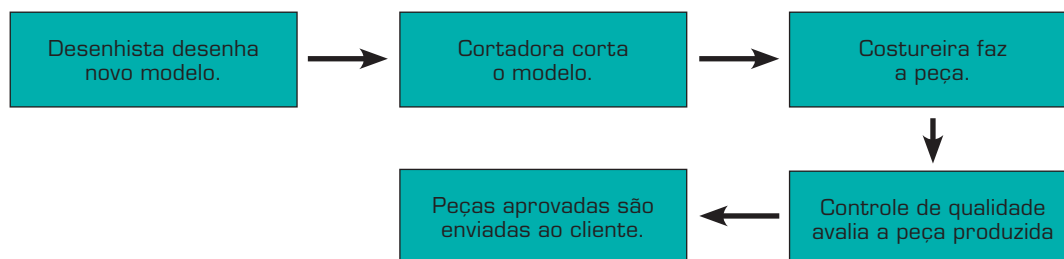
Você tem idéia de como Lindalva e Jorge podem agir para encontrar as falhas no processo de produção?

Depois de registrar suas respostas no seu **bloco de notas**, continue lendo o caso.

Os argumentos de Jorge convenceram Lindalva, que decidiu resolver o problema. Ela formou um grupo com mais duas costureiras experientes, e as três se dedicaram a encontrar os erros cometidos no processo de produção, de modo que o número de peças produzidas com problemas fosse reduzido a zero.

O primeiro passo foi verificar como era a produção, do início ao fim, para poder analisá-la e detectar em que parte desse processo ocorriam as falhas.

A seguir, você pode ver o fluxo do processo de trabalho que elas montaram.



Lindalva acabou chegando à seguinte conclusão:

– Não há o que pensar. As peças rejeitadas têm problemas de costura malfeita. O problema está nas nossas costureiras.

Então, o primeiro passo foi conversar com as costureiras responsáveis pela parte de costura para ver por que tantas peças saíam com problemas.

No caso dos vestidos para meninas, as costureiras se queixaram dos modelos desenhados por Jorge, que exigiam muito trabalho e tempo. No entanto, concordaram que poderiam melhorar sua habilidade e atenção na costura. A conversa levou a três decisões importantes.

1. Jorge, que desenhava os modelos, foi instruído a pensar no trabalho das costureiras quando estivesse criando as novas peças. Pensaria em modelos um pouco mais fáceis de costurar, especialmente no caso dos vestidos.

2. Foi realizada uma oficina de dois dias, ministrada por Lindalva, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho realizado. O resultado foi tão bom que ficou resolvido que treinamentos como esses aconteceriam a cada três meses.
3. Ficou decidido que Lindalva trabalharia poucas horas como costureira e assumiria um posto de supervisora, verificando o trabalho feito pelas outras costureiras.

Feitas essas ações, chegou a hora de medir os resultados. Jorge e Lindalva continuaram contando permanentemente o número de peças que chegavam com defeito no fim do processo de produção.

Sabe o resultado? O número de peças defeituosas diminuiu a quase zero!

– Que bom! Agora podemos voltar à nossa rotina de trabalho – foi a reação de Lindalva.

Mas Jorge logo respondeu:

– De jeito nenhum! A qualidade e a melhoria contínua têm que ser uma atitude no trabalho, e não aparecer apenas para resolver um problema passageiro.

É isso mesmo, uma empresa deve procurar melhorar continuamente sua forma de trabalhar e produzir, para que seus produtos sejam cada vez mais perfeitos e adequados às necessidades e aos desejos dos clientes. Esse é um dos pilares da qualidade: ela tem que ser uma atitude, uma filosofia de trabalho. A seguir, você verá outros conceitos vinculados a ela.



## Por dentro do tema

### AGORA É COM VOCÊ

Depois do caso que leu neste capítulo, você já se sente mais preparado para dizer o que é um produto ou serviço de qualidade?

Registre as idéias no **bloco de notas** e, depois, continue a leitura.

A verdade é que não existe um produto ou serviço que todas as pessoas vão considerar que seja de qualidade. Afinal, cada um tem um gosto, uma preferência, uma forma de ver e avaliar as coisas.



41

Por isso, você, seus amigos, sua família, cada pessoa terá uma percepção da qualidade de um produto ou serviço, de acordo com seus desejos, expectativas, e o que acredita que aquele produto ou serviço deve proporcionar.

## O que é qualidade?

Quanto mais um produto ou serviço se aproximar da idéia que uma pessoa tem do ideal, mais qualidade ele terá para ela. A qualidade de um produto ou serviço é o grau em que esse atende ou excede às expectativas dos consumidores, seus desejos e necessidades.

Ao avaliar a qualidade de um produto ou serviço, os consumidores usam alguns parâmetros. Veja a seguir alguns exemplos de parâmetros muito utilizados.



| Parâmetro                    | Exemplo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desempenho</b>            | Se uma pessoa comprar um automóvel e ele não andar mais rápido do que 50 km por hora, vai ficar decepcionada com ele.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Conformidade</b>          | O produto está de acordo com o prometido? Não adianta prometer muitos benefícios ao cliente e depois entregar um produto ou serviço que não esteja de acordo com o que se esperava dele.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Confiabilidade</b>        | Se um produto apresentar defeito no segundo dia de uso, é provável que você não volte mais a comprar aquela marca. Um produto tem qualidade quando desperta a confiança do consumidor nele e na empresa que o produziu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Conveniência</b>          | O produto é fácil de usar? O serviço está acessível quando o consumidor precisa dele? Ou é preciso esperar muito para recebê-lo? A facilidade para dispor de um produto ou serviço também está associada à qualidade. Por exemplo, uma TV muito pesada ou complexa demais para usar (com centenas de botões e comandos) pode não ter qualidade para um usuário comum, que busca facilidade e conforto. Um consultório de dentista que tenha pouca disponibilidade de horários, ou então pouco conforto para os pacientes, terá pouca qualidade. |
| <b>Atendimento e suporte</b> | Os vendedores estão preparados para dar todas as informações necessárias sobre o produto ou serviço? Existem serviços acessíveis de instalação, conserto, orientação ao cliente? O atendimento que está em volta de um produto ou serviço também forma a percepção de qualidade.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Apresentação</b>          | Como é o produto: a forma, a cor, o peso? Ele é vistoso, agradável à vista e ao tato? Todas essas características fazem parte da qualidade do produto. No caso de um serviço, a qualidade está associada ao ambiente do prestador de serviços, à apresentação pessoal dos prestadores de serviços e à forma como estes tratam os clientes.                                                                                                                                                                                                      |

Não pense que essa lista esgota o assunto! Existem outros critérios que você mesmo pode pensar e que levam o cliente a associar qualidade a um produto ou serviço.



Pense em algum produto que você considera de alta qualidade. Em seu **bloco de notas**, identifique quais das características descritas no quadro anterior ele possui. Você pensou também em alguma outra característica que não aparece no quadro? Qual?



Atenção! Não gosto de fazer produtos com defeito.

### Gestão da qualidade nas operações: uma atitude

Você já viu algumas características que podem levar a atribuir qualidade a um produto ou serviço. Agora, vai entender como as empresas se organizam para produzir produtos e prestar serviços de qualidade.

Até pouco tempo atrás, a qualidade era controlada sobretudo pela supervisão. Ao final do processo de produção, as inspeções detectavam defeitos, e as peças ou produtos eram rejeitados, voltando para ser consertados.

#### AGORA É COM VOCÊ!

Você acha que existe uma maneira mais eficiente de controlar a qualidade dos produtos? Conhece algum método? Qual? Pense a respeito, pesquise na internet ou em livros da área, registre suas idéias no **bloco de notas** e depois continue a leitura.

Existem hoje, de fato, maneiras mais eficientes de evitar produtos defeituosos do que esse método tradicional, que inspeciona a produção e separa os produtos com defeitos.

Você já imaginou quanto tempo era perdido nas empresas na confecção de um produto para depois descobrir que ele apresentava defeitos? E somente depois desse trabalho todo descartá-lo ou consertá-lo?

É muito melhor descobrir onde acontece a falha no decorrer do processo de produção e corrigi-la antes de terminar o produto, não é mesmo?

É por isso que a gestão voltada para a qualidade entende que um processo que tenha o mínimo de erros possível deve ter a qualidade como filosofia, no qual a preocupação de todos seja produzir e trabalhar cada vez melhor. E isso significa, entre outras coisas, ter uma atitude voltada para melhorar sempre os processos de trabalho.



Existem algumas ferramentas muito utilizadas para melhorar os processos de trabalho na empresa. A seguir, você conhecerá algumas delas.

## PDCA: a melhoria contínua dos processos de trabalho

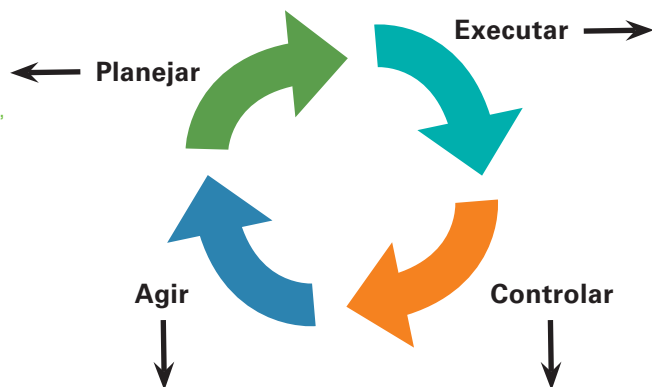
O **PDCA** é uma ferramenta de busca da melhoria contínua que pode ser utilizada por equipes dentro da empresa, com o objetivo de melhorar a qualidade dos processos de trabalho.

**PDCA** significa, em inglês, *Plan, Do, Control, Act*. Em português: planejar, executar, controlar e agir.

A seguir, você vai ver em que consiste cada etapa do PDCA.

A equipe que está trabalhando no PDCA seleciona um processo que deseja melhorar. Em seguida, deve documentá-lo, registrando como acontece. Aí o processo é analisado pela equipe para estabelecer metas de melhoria e como alcançá-las.

Se o resultado for positivo, a equipe documentará o processo, incorporando as revisões. O objetivo é que aquele processo se torne padrão, utilizado por toda a empresa. Se o resultado estiver abaixo do esperado, é preciso detectar as causas e realizar um novo planejamento.



O plano é implementado, e a melhora do processo é medida. É muito importante, nessa etapa, observar detalhadamente as mudanças que aconteceram e registrá-las, para poder ter elementos de análise.

Os dados colhidos na fase anterior são analisados, para ver se as metas estabelecidas foram atingidas.

É importante que o PDCA envolva uma equipe de trabalho, e não apenas os sócios da empresa.



*Uma forma muito eficaz para registrar os processos é utilizar fluxogramas. Você os estudou no capítulo 6 do módulo 1. Vale a pena lembrar o conceito.*

## Mapeando os processos da empresa

Você deve ter percebido que o PDCA utiliza a análise dos processos da empresa. Por isso, é importante registrar esses processos para poder analisá-los e propor melhorias. Processos planejados reduzem desperdícios, diminuem os erros e levam uma empresa a trabalhar melhor.



42

Mas como registrar os processos de trabalho? Basta seguir algumas etapas, descritas abaixo.

1. Verificar todas as atividades envolvidas no processo, respondendo às perguntas:
  - a. O que é feito?
  - b. Quando é feito?
  - c. Quem faz?
  - d. Onde faz?
  - e. Como faz?
  - f. Qual o desempenho atingido?
2. Verificar todos os insumos necessários para que o processo aconteça.
3. Verificar quem são os clientes internos e externos.
4. Identificar o desempenho atual e o esperado para cada processo.

## O Programa 5S

Uma das ferramentas de gestão da qualidade mais populares e tradicionais que existem é a dos 5S.

O **Programa 5S**, de origem japonesa, se propõe a eliminar o desperdício e fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável, que facilite sua realização e que promova relações harmoniosas entre as pessoas.

Esse programa foi desenvolvido com o objetivo de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições.

*O “**Programa 5S**” foi concebido por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão, logo depois da Segunda Guerra Mundial. A inspiração era a necessidade de reorganizar o país naquele momento histórico tão difícil.*

O nome “5S” vem das iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa. São elas:

|   |                 |                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Seiri</b>    | <b>Senso de descarte:</b> separar o necessário do desnecessário. Isso implica descartar o que não for necessário para o trabalho.                                             |
| 2 | <b>Seiton</b>   | <b>Senso de arrumação:</b> colocar cada coisa em seu devido lugar e ter um lugar certo para cada coisa.                                                                       |
| 3 | <b>Seiso</b>    | <b>Senso de limpeza:</b> limpar e cuidar do ambiente de trabalho diariamente.                                                                                                 |
| 4 | <b>Seiketsu</b> | <b>Senso de saúde:</b> tornar saudável o ambiente de trabalho. Manter o ambiente livre de poluição visual e sonora, e manter condições que favoreçam a saúde física e mental. |
| 5 | <b>Shitsuke</b> | <b>Senso de autodisciplina:</b> padronizar a aplicação dos “S” anteriores, incorporando-os à rotina, às normas e atitudes de trabalho.                                        |

Que tal tentar aplicar os 5S à sua rotina de trabalho? Analise seu modo de trabalhar (ou de estudar) e veja como pode trazer mais qualidade ao que faz.

## Os certificados de qualidade

Você concorda que os consumidores têm direito de saber quais são as empresas que trabalham com qualidade? De alguns anos para cá, as empresas puderam obter certificados de qualidade que são reconhecidos internacionalmente.

A empresa que deseja um certificado de qualidade deve passar por um processo, ao longo do qual é visitada por uma equipe credenciada de auditores. Se estiver de acordo com os requisitos de qualidade exigidos, obtém o certificado. Para uma empresa pequena, esse é um marco importante, pois a distingue no mercado.

### Os certificados internacionais

Os certificados mais conhecidos no mundo todo são aqueles concedidos pela Organização Internacional de Padronização (ISO – International Organization for Standardization), que criou os padrões conhecidos como ISO.

Existem vários tipos de certificação ISO. A certificação que avalia a qualidade na gestão da empresa é o conjunto que vai do padrão **ISO 9000** até ISO 9005.

*Além do conjunto de padrões **ISO 9000**, outro certificado muito procurado hoje pelas empresas é o certificado ISO 14000. Ele é concedido a empresas que trabalham respeitando o meio ambiente.*

Essas normas e padrões de qualidade são atualizados constantemente, à medida que novos avanços na gestão da qualidade são feitos.

### O Prêmio Nacional da Qualidade do Brasil

No Brasil, existe o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que todos os anos certifica e premia empresas do país que têm uma gestão de qualidade.

O objetivo desse prêmio é aumentar e estimular a competitividade e a evolução da gestão das empresas brasileiras.

Para ser premiada, a empresa tem sua gestão avaliada por auditores credenciados, além de ser julgada por especialistas. No final do processo, a empresa participante recebe também um relatório final de avaliação de sua gestão.

Além do prêmio nacional, existem prêmios regionais e por setores: Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, entre outros.

Os prêmios brasileiros têm a vantagem de ser acessíveis, em termos de requisitos e custos, para as pequenas empresas do Brasil.

É muito importante participar! Obter um certificado de qualidade é um grande diferencial para qualquer empresa. E a própria participação num prêmio desse tipo leva a empresa a melhorar muito sua gestão, constituindo um importante aprendizado.

*O SEBRAE promove o prêmio TOP Empresarial, em conjunto com governos estaduais e federações de indústrias, com o objetivo de destacar empresas que têm uma gestão de qualidade.*



### Fazendo e aprendendo

1. Nossa vida também é feita de processos! No capítulo anterior, foi pedido que você descrevesse o processo de fazer café. Agora analise aquele processo que descreveu e verifique se há alguma possibilidade de que ele fique mais rápido ou eficiente, planejando possíveis melhorias.
2. Visite alguma empresa ou comércio e escolha algum processo de trabalho para registrar. Por exemplo, o atendimento a clientes e a venda de produtos. Registre o processo e depois pense em alguma sugestão de melhoria do processo que você gostaria de indicar.

3. Comente a frase: “O investimento em qualidade representa redução de custos de retrabalho.”



## Avalie seu conhecimento

1. No início do capítulo você viu como Lindalva e Jorge resolveram um problema que acontecia no processo de produção da empresa Confecções Contemporâneas. Você acha que a forma de Lindalva resolver o problema pode ser associada ao método PDCA? Procure analisar cada passo dado por ela e sua equipe e se esses passos estão de acordo com as diferentes etapas do PDCA. Escreva sua resposta no **bloco de notas** e depois compare com a resposta no final do livro.
2. A ilustração mostra uma oficina mecânica na qual absolutamente tudo parece fora do lugar. Com base na ilustração ou nas oficinas mecânicas que você conhece, faça uma sugestão baseada nos 5S. Você considera que o 5S poderia melhorar a gestão da oficina? Como?
3. Que tal voltar ao seu plano de negócios, no qual, ao longo do módulo 2, você estruturou a oferta de um produto ou serviço, e verificar como você faria para controlar a qualidade de um modo profissional? Registre no seu **bloco de notas**.



## Vale saber

### Reduzir custos mantendo a qualidade

Em busca de melhores margens de lucro ou de redução de custos, algumas empresas optam por reduzir a qualidade dos materiais utilizados ou por contratar pessoas inexperientes ou sem formação para pagar salários menores.

Reduzir custos para aumentar a margem de lucro, se feito de maneira excessiva ou irresponsável, pode levar à per-



44

da de qualidade do produto ou serviço. Mais cedo ou mais tarde, uma atitude desse tipo leva a empresa a perder clientes e até a ficar com a imagem prejudicada.

Ambientes sujos, mal organizados ou mal estruturados também são garantia de perda de vendas.

Qualquer empreendedor ou funcionário deve trabalhar com seriedade e profissionalismo, como se ele mesmo ou alguém da sua família fosse usar o produto ou serviço que está produzindo.



## O que vem por aí...

Uma empresa, como você viu, precisa de vários insumos para trabalhar. Por isso, no próximo capítulo você estudará a gestão dos materiais na empresa. Verá como comprar materiais, gerenciar os estoques, até utilizá-los na produção ou nas vendas.



## Intertextos

### SITES

**ISO** – <http://www.iso.org>

Site da International Organization for Standardization, organização que elabora e publica as normas ISO.

**Portal INMETRO** – <http://www.portaldoconsumidor.gov.br>

O portal, desenvolvido pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial), oferece informações sobre qualidade de produtos e serviços para os consumidores.

**Fundação Prêmio Nacional da Qualidade** – <http://www.fpnq.org.br>

Site da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. Tem várias informações interessantes sobre a gestão da qualidade nas empresas.



## MÚSICA

**“Nobody does it better”, Greatest Hits Live**, Carly Simon, Sony BMG, 1990.

|                                              |                                                 |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>Nobody does it better</i>                 | Ninguém consegue fazê-lo melhor                 |
| <i>(It) makes me feel sad for the rest</i>   | Isso até me faz sentir pena dos demais (homens) |
| <i>Nobody does it</i>                        | Ninguém consegue fazer                          |
| <i>Half as good as you</i>                   | Nem a metade do que você faz                    |
| <i>[...]</i>                                 | <i>[...]</i>                                    |
| <i>There's some kind of magic inside you</i> | Há algum tipo de magia dentro de você           |
| <i>Baby you're the best</i>                  | Meu bem, você é o melhor                        |

Poesias e músicas nesse estilo lembram qualidade – avaliação de atributos, comparação com outras pessoas, superação das expectativas. Mas fazem pensar também em como, muitas vezes, podemos esperar demais de alguém, buscando uma qualidade suprema quase inatingível por outro ser humano. Já pensou se todos nos avaliassem com esse rigor ou com esses critérios? A qualidade deve ser sempre buscada nos produtos e serviços. Mas... será que isso também deve acontecer no relacionamento com as pessoas?

Tente lembrar de outras músicas que você conhece nesse mesmo estilo e pense a respeito.

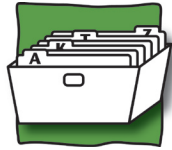
## LIVROS

**Qualidade total em serviços**, de Alexandre Luzzi Las Casas, Editora Atlas, 2006.

O autor expõe técnicas para o desenvolvimento de qualidade em serviços, desde a mudança da cultura organizacional até a aplicação das técnicas tradicionais de qualidade.

**5S – Praticando os cinco sentidos**, de Reginaldo Pereira Lapa, Editora Quality Mark, 1997.

O autor traz a própria experiência sobre o tema, que pode ser útil para quem quer iniciar, melhorar ou consolidar o processo de mudança na sua organização (ou na sua vida), pela prática dos 5S.



## Glossário

### Auditores

A palavra é de origem latina, e seu significado original era “ouvir”. O auditor é um profissional que faz algum tipo de verificação. No caso de uma auditoria na área de qualidade, o objetivo é verificar se a gestão da empresa incorpora normas de qualidade em sua gestão.

### Descartar

Rejeitar, jogar fora.

### O que você estudou neste capítulo:

- *Como fazer produtos e serviços de qualidade.*
- *A gestão da qualidade.*
- *Algumas ferramentas da qualidade: PDCA e 5S.*
- *Prêmios e certificados de qualidade para empresas.*



## CAPÍTULO 9

# GESTÃO DE MATERIAIS

*Em toda empresa, diversos tipos de material entram e saem permanentemente – não só nas empresas de produtos, mas também nas de serviços.*

*As empresas podem ter vários fornecedores, que precisam entregar pontualmente bens e serviços para que o processo de produção aconteça sem sustos nem prejuízos.*

*Esse processo tem que acontecer num ritmo certo, como numa orquestra. Não adianta receber todos os materiais dos fornecedores de uma só vez e criar gargalos na produção, ou estar pronto para produzir com muita agilidade, mas não ter matéria-prima suficiente para isso.*





Neste capítulo você vai estudar mais uma peça do quebra-cabeça da empresa: a gestão dos materiais. Essa peça é fundamental para o funcionamento de todas as outras, uma vez que a falta de algum material pode paralisar a produção ou a prestação de serviços, e até as rotinas mais simples de trabalho.

A gestão de materiais dentro de uma pequena empresa, seja ela de produtos ou de serviços, é uma atividade que deve ser muito bem coordenada. Você vai agora aprender alguns princípios básicos para fazer isso.



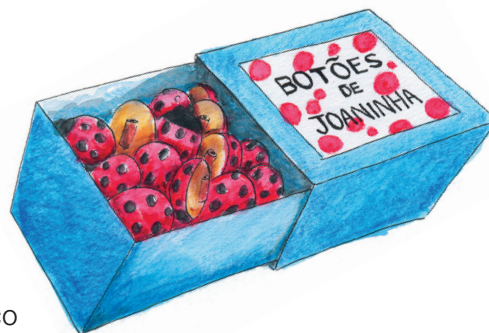
***Já pensou que, na sua casa, você também precisa de diversos materiais ou produtos (alimentos, material de limpeza, bebidas, energia, gás...) para que as coisas funcionem e a sua vida possa seguir em frente?***

***Você já pensou que comprar produtos sem planejamento pode levar a perdas e prejuízos? Como você faz para evitar comprar algo desnecessário ou em quantidade exagerada?***



## Iniciando a conversa

Lindalva e Jorge, da Confecções Contemporâneas, não gostam nem de lembrar do caso dos vestidos com joaninhas. É que certa vez receberam um pedido de um cliente novo, para entregar 50 vestidos infantis, a partir de dois modelos definidos pelo cliente. Ele também pediu cinco unidades de um modelo especial, que teria uma pequena joaninha na gola.



Isso era fácil de conseguir: havia botões nesse formato, que poderiam ser costurados. O resultado ficava muito bonito.

A produção foi acelerada: o cliente pedira que a entrega acontecesse em apenas dez dias. Todos correram bastante para aprontar aquele pedido extra.

Finalmente chegou o dia da entrega. As roupas passadas, guardadas com todo o capricho dentro de caixas. Tudo pronto! Lindalva foi fazer a última coisa que ainda estava pendente: costurar as cinco joaninhas nas golas dos cinco vestidos do modelo especial.

- Shirley, por favor, me passe as joaninhas que estão nessa caixa de botões.
- Joaninhas? Não tem nenhuma joaninha nessa caixa, dona Lindalva.

Lindalva foi saber com Jorge onde ele tinha colocado as joaninhas dos vestidos. Só que... Jorge não havia comprado! Ele achou que Diva, uma das costureiras, tinha ficado de comprar.

- Mas você é o responsável por isso, Jorge! – Lindalva estava começando a ficar nervosa.
- Mas Diva disse que conhecia um lugar mais barato para comprar... – retrucou Jorge, também ficando tenso.

Lindalva foi buscar explicações com Diva.

- Dona Lindalva, eu falei com o seu Jorge que, perto da minha casa, tem umas joaninhas muito bonitinhas, e estão uns 20 centavos mais baratas do que aqui no Centro. Mas, como ele não falou mais nada, eu não comprei.

Agora Lindalva estava realmente irritada. Economizar vinte centavos em cinco joaninhas representava uma economia total de R\$ 1,00. Numa venda de R\$ 1.500,00, isso não fazia a menor diferença!

Era preciso resolver a situação, e ela não pensou duas vezes. Pegou um táxi, foi até o Centro, e comprou os cinco botões de joaninha, gastando R\$ 5,00. Pena que o táxi de ida e volta tenha custado R\$ 50,00!

Mas, pelo menos, ela voltou a tempo de costurar os botões e ter a encomenda toda pronta quando chegou o representante do cliente.

- Jorge, não me dê mais um susto desse tipo por uma economia de apenas R\$ 1,00. Essa brincadeira nos custou R\$ 50,00 a mais do que o planejado!

### **AGORA É COM VOCÊ!**

Neste episódio, qual foi o erro na gestão dos materiais da Confecções Contemporâneas?

No caso apresentado, identifique o que ocasionou o mal-entendido entre os colaboradores da empresa. Analise o problema gerado e suas conseqüências. Relacione as possíveis correções no processo de produção dos vestidos.

Registre suas opiniões no **bloco de notas** e depois confira, lendo a próxima seção.





## Por dentro do tema

A produção de produtos, e às vezes até de serviços, depende de uma série de fatores:

- Materiais.
- Serviços.
- Informações.

Uma gestão inteligente desses suprimentos permite reduzir custos e garantir que o fluxo de produção da empresa não sofra interrupções, atrasos ou prejuízos. E, ao mesmo tempo, procura evitar compras desnecessárias, estoques encalhados e perdas.



### Gestão da cadeia de suprimentos

É o esforço da empresa para coordenar materiais, serviços e informações, de modo a minimizar os custos e atender pontualmente às demandas dos clientes e do sistema de produção.

Uma das principais funções da empresa nessa área é gerenciar o seu estoque, ou seja, o conjunto de materiais necessários para atender às demandas dos processos de produção e dos clientes.

Existem três tipos possíveis de estoques numa empresa:

#### Matérias-primas



46

#### Produtos em elaboração



47



48

#### Produtos acabados



49

## Como programar as compras de suprimentos

### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que uma empresa comprou R\$ 10 mil em produtos para seu estoque, e que eles ficaram encalhados durante um mês.

Esse dinheiro poderia ter ficado aplicado no banco e render juros.

Então, calcule quanto a empresa receberia se tivesse esse dinheiro aplicado no banco e a aplicação rendesse 1% ao mês. Registre no seu **bloco de notas**. Esse é o custo financeiro dos estoques parados.

Você acertou se disse que, se a empresa recebesse 1% ao mês de juros pelo dinheiro aplicado no banco, teria:

$$1\% \text{ de R\$ } 10.000,00 = 0,01 \times \text{R\$ } 10.000,00 = \text{R\$ } 100,00$$

Esse é o custo financeiro por mês dos estoques que ficaram parados.

Devido ao custo financeiro, mesmo com os riscos de desabastecimento e os descontos de fornecedores por compras de maior quantidade, as empresas ainda preferem manter os estoques no nível mais baixo possível.

E há um outro motivo para isso: os custos de armazenagem. Se você, por exemplo, tivesse uma pequena livraria, onde guardaria R\$ 50 mil em estoque de livros? Certamente teria que alugar um local só para guardá-los.

Quanto maior o volume, mais complexas ficam a armazenagem e a movimentação, e, portanto, maiores os custos. Além disso, aumentam os riscos de perdas, deterioração e furtos, assim como de vencimento da validade de certos produtos.

Por tudo isso, as compras de suprimentos precisam ser programadas. Elas dependem diretamente das **projeções de vendas e de produção**.

O volume que uma empresa espera produzir ou vender vai determinar o volume necessário de compras de suprimentos.

*Você estudou  
**projeções de vendas  
e de produção** no  
capítulo 13 do módulo 1.  
Vale a pena fazer uma  
releitura!*

## O que levar em conta ao planejar compras de suprimentos?

### 1. Risco de desabastecimento.

Quando uma empresa mantém um nível de estoque muito baixo, corre um risco maior de ficar sem abastecimento se houver um aumento repentino de demanda, o que pode levar à perda de vendas. Por exemplo, imagine uma papelaria que tem pouco estoque de bandeirinhas de papel na época das festas juninas. Ela pode perder vendas por não ter o produto no estoque.

Comprei materiais para o ano todo, a preço de banana!

Pena que parte vai estragar antes de o material ser usado... Vamos ficar com o depósito entulhado, horas para achar cada coisa...



### 2. Possibilidade de descontos maiores.

Normalmente, os fornecedores fazem descontos para compras de maior volume, e por isso muitos gestores de materiais ficam tentados a comprar volumes maiores do que realmente precisam. No entanto, o desconto obtido pode ser compensado pelos custos maiores de armazenagem e movimentação e por perdas e deterioração de materiais.

## Como fazer compras de maneira eficiente?

Os sócios da Soft Web adquiriram dois notebooks para fazer apresentações para os clientes. O funcionário do departamento administrativo cuidou de levantar orçamentos e comprar os produtos.

Alguns meses depois, um dos sócios reparou que as duas máquinas eram diferentes (uma era maior que a outra) e não entendeu o motivo.

- Lauro, você ficou responsável por comprar dois notebooks iguais. Como pode ser que as máquinas compradas sejam completamente diferentes?
- Não sei, Carlão. Eu encomendei as máquinas e, quando chegaram, fiz o pagamento. As máquinas estão aí.



Que problema pode ter acontecido na compra dos notebooks para os modelos serem diferentes?

Como evitar esse tipo de problema?

Registre suas respostas no **bloco de notas** e depois continue a leitura.

Se o fornecedor mandou dois modelos diferentes entre si, então pelo menos um deles não estava de acordo com a especificação colocada no orçamento. O erro foi da pessoa responsável pela compra, que não checkou os produtos entregues antes de fazer o pagamento, ou do próprio gestor, que não desenhava os processos para que fosse conferida toda e qualquer entrega.

Fazer compras de materiais pode parecer simples; no entanto, é importante comprar de maneira inteligente. Para isso, você deve seguir algumas etapas, que verá a seguir.

|          |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Pesquisa e seleção de fornecedores</b> | Pesquisar fornecedores permite encontrar itens diferentes e reduzir custos. É importante verificar a qualidade que os fornecedores oferecem não só nos produtos e serviços, mas também na pontualidade das entregas, condições de pagamento e no atendimento.                                                     |
| <b>2</b> | <b>Especificação do pedido</b>            | É ruim quando se compra laranja e o que vem é maçã. Mas será que a laranja foi pedida com clareza? Especificar muito bem (até por escrito, se for preciso) o que se quer receber facilita muito o trabalho do fornecedor.                                                                                         |
| <b>3</b> | <b>Tomada de preços</b>                   | Deve ser política de qualquer empresa ter pelo menos três orçamentos para toda compra, de modo a assegurar que está fazendo um bom negócio e pagando um preço justo.                                                                                                                                              |
| <b>4</b> | <b>Seleção de orçamento</b>               | É importante que os fornecedores enviem por escrito a descrição e quantidade dos produtos e serviços que vão entregar, assim como os preços, condições de pagamento e prazos de entrega. Para comparar orçamentos, as descrições dos produtos ou serviços devem ser idênticas.                                    |
| <b>5</b> | <b>Recepção das compras</b>               | As entregas devem ser conferidas no momento em que chegam. Não devem ser aceitas se não foram conferidas. A nota fiscal do fornecedor, entregue junto com a mercadoria, deve ser comparada com a descrição no orçamento, e esses dois documentos precisam estar de acordo com os produtos efetivamente entregues. |

## Armazenagem e controle de estoques



Na padaria de Sônia e Jurandir, é o maior movimento nos estoques! O pessoal da cozinha entra para pegar farinha, fermento, açúcar. Já o pessoal das vendas pega mercadorias para repor nas prateleiras.

Tente descobrir como eles podem manter o controle de quanto têm em estoque e quanto já foi usado ou vendido.

Se achar interessante, pesquise sobre o assunto em uma padaria perto de você ou até mesmo em algum mercado, açougue etc.

Registre as descobertas no seu **bloco de notas** e depois compare com o texto a seguir.



Você acertou se disse que os produtos não devem simplesmente ser retirados do estoque. Deve haver um registro formal das retiradas, dando baixa nos estoques, além de registrar quem fez a retirada, em que data e com que finalidade.

Outro ponto importante a observar com atenção especial é a validade dos produtos. Convém dar prioridade para retirar os produtos que estão mais próximos da data de vencimento.



## Redes de compras



Pequenas empresas não conseguem as mesmas condições de compras das grandes. Estas, por fazerem pedidos maiores, conseguem melhores descontos, condições de pagamento e até um atendimento diferenciado.



As pequenas empresas, ao contrário, não têm tanto poder de negociação, pois compram quantidades menores.

Para enfrentar essa situação, surgiram as redes de compras. Elas são formadas por várias pequenas empresas que precisam adquirir produtos semelhantes. Ao comprar, por exemplo, para 20 empresas juntas, a rede passa a ter um volume maior, e com isso consegue negociar melhores preços e condições para seus participantes.

Você conhece alguma empresa pequena que participe de uma rede de compras? Você mesmo pode organizar uma rede de compras de pequenas empresas em seu bairro ou cidade, para facilitar as compras da empresa em que você trabalha. Já pensou nisso?

## Avaliação de estoques



Imagine que você trabalha numa empresa que faz compras semanais de mercadorias para revender, e o dono da empresa lhe pediu que diga quanto dinheiro ele tem hoje em estoques.

Como você faria isso? Registre sua resposta no bloco de notas e depois continue a leitura.

Você certamente pensou: basta ver quanto se pagou por cada item comprado, na época em que se fez a compra, e somar tudo.

No entanto, existem outros métodos de avaliar o valor dos estoques, que você vai ver a seguir.

### Custo médio

Nesse método, calcula-se o custo médio de compra dos estoques e estima-se que cada unidade do estoque tem esse custo. Veja, no exemplo a seguir, o cálculo do valor dos estoques por esse método.

$$\text{Valor médio dos estoques} = \frac{(500 \times \text{R\$ } 10,00) + (800 \times \text{R\$ } 8,00) + (300 \times \text{R\$ } 11,00)}{(500 + 800 + 300)}$$

$$\text{Valor médio dos estoques: } \frac{14.700,00}{1.600} = \text{R\$ } 9,19$$

Agora, basta multiplicar o número de itens no estoque por seu valor médio. Como você viu antes, a empresa tem 300 unidades em estoque.

$$\text{Valor dos estoques} = 300 \times \text{R\$ } 9,19 = \text{R\$ } 2.757,00$$

O valor médio deve ser recalculado a cada nova entrada ou saída de estoques.

*Em inglês, o **PEPS** é conhecido como FIFO, de First (primeiro) In (dentro), First (primeiro) Out (fora).*

## Primeiro que entra, primeiro que sai – PEPS

Nesse caso, considera-se que os produtos vendidos primeiro serão sempre aqueles que foram comprados primeiro. A vantagem desse método de cálculo é que o valor do estoque é mais próximo de seu valor atual de compra no mercado.

No exemplo apresentado, pelo método **PEPS**, você deveria considerar que as 300 unidades existentes no estoque são as adquiridas na última compra, ou seja, a compra 3, pelo valor de R\$ 11,00.

Agora você já pode calcular o valor dos estoques pelo método PEPS.

$$\text{Valor dos estoques} = 300 \times \text{R\$ } 11,00 = \text{R\$ } 3.300,00$$

### Gerenciando o estoque

Se for gerenciar um estoque, procure utilizar sempre os itens mais antigos. É muito comum que, por uma estrutura incômoda de estoques, vendam-se ou se utilizem primeiro os produtos comprados por último.



51

O motivo é que os produtos comprados anteriormente ficam mais atrás no depósito, e com acesso difícil. O problema de fazer isso é que os produtos que estão no fundo do depósito podem ficar velhos, deteriorar-se ou perder a validade.

Por isso, estoques devem ser estruturados de modo que os itens que devem ser usados ou vendidos antes fiquem à mão.



## Fazendo e aprendendo

1. Carlão, da Soft Web, pediu ao responsável pela área administrativa que renove os móveis do escritório – mesas e cadeiras –, que já estão bem velhos. Descreva o processo que deve ser seguido para que a compra seja feita de maneira inteligente.

2. A padaria de Sônia e Jurandir vende sacos de biscoitos. Nas últimas semanas, Jurandir fez as seguintes compras:

| Unidade                        | Dia do mês em que ocorreu a compra | Quantidade comprada | Valor unitário | Valor total da compra |
|--------------------------------|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| Caixa com 50 sacos de biscoito | 1                                  | 5 caixas            | R\$ 30,00      | R\$ 150,00            |
| Caixa com 50 sacos de biscoito | 10                                 | 3 caixas            | R\$ 28,00      | R\$ 84,00             |
| Caixa com 50 sacos de biscoito | 20                                 | 3 caixas            | R\$ 34,00      | R\$ 102,00            |

A padaria conseguiu vender cinco caixas e, portanto, ainda mantém seis caixas em estoque.

Calcule o valor em estoque utilizando o método:

- Custo médio.
  - Primeiro que entra, primeiro que sai.
3. O gestor de um pequeno mercado está com problemas com o vencimento dos produtos perecíveis. Ele não consegue vender muitas das mercadorias a tempo, e estas acabam vencendo. Assim, tem que jogá-las fora. Independentemente de quais são os produtos, sugira ações genéricas para resolver o problema.
4. A seguir, veja uma tabela de controle de estoques de uma empresa:

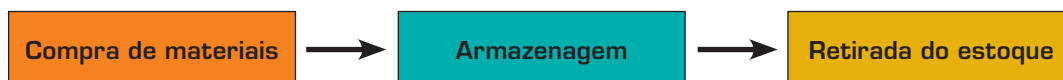
| Data de entrada | Descrição  |                       |                              |
|-----------------|------------|-----------------------|------------------------------|
|                 | Quantidade | Preço unitário em R\$ | Valor total da compra em R\$ |
| 13/04           | 200        | 2,00                  | 400,00                       |
| 16/05           | 300        | 3,00                  | 900,00                       |
| 11/06           | 440        | 2,40                  | 1.056,00                     |
| 11/07           | 370        | 2,30                  | 851,00                       |
| 13/08           | 160        | 2,30                  | 368,00                       |
| 14/09           | 190        | 2,30                  | 437,00                       |

Supondo que a empresa sempre vendeu dois terços de tudo o que comprou, quanto capital ela tem imobilizado no estoque? Use em seus cálculos o método PEPS.



## Avalie seu conhecimento

- 1) Neste capítulo você viu que a área de gestão de materiais trabalha em três etapas diferentes.



Para saber como funcionam essas etapas em diferentes empresas pequenas, pesquise na internet ou procure saber na empresa em que você trabalha ou conversando com um amigo, vizinho ou parente sobre o assunto.

- 2) A Confeções Contemporâneas atualmente produz vestidos femininos para crianças cujo custo com material é de R\$ 3,00, e o valor de venda é R\$ 15,00. Eles estudam a possibilidade de passar a comprar tecidos mais finos e caros, o que aumentaria o custo com materiais de cada vestido para R\$ 6,00. Mas, nesse caso, os vestidos passariam a ser vendidos por R\$ 21,00. Qual dos dois modelos traz um lucro maior para a confecção? O vestido feito com o tecido mais simples e barato ou o modelo com o tecido mais fino e caro?
- 3) Voltando ao negócio que você planejou ao longo do módulo 2 deste curso, no plano de negócios, responda às seguintes perguntas:
- a) Existem materiais que devem ser mantidos em estoque? Quais?
  - b) Alguns desses materiais têm problemas de validade? Que medidas você pretende tomar para evitar ao máximo perder materiais por terem prazo de validade vencido?



## Vale saber

### Trabalhar com ineficiência prejudica a todos

Muitas pessoas pensam que os recursos do planeta são ilimitados, ou então não se preocupam em poupar quando estão utilizando recursos que pertencem a outros ou são públicos.



Por exemplo, alguns funcionários não se importam em usar o material de uma empresa com desperdício. Assim, existem pessoas que usam um copo de plástico para beber água e já o jogam fora, em vez de guardá-lo para continuar usando ao longo do mesmo dia. Se tomarem cinco ou seis copos d'água por dia, vão gastar cinco ou seis copos. Outros dizem: "Se o estoque estragar, tudo bem, os donos da empresa providenciam mais produtos."

Esse tipo de atitude é irresponsável e ignora que os recursos do planeta não vão agüentar por muitos anos nossa forma de viver com desperdício: os ecologistas afirmam que, se o nível e os hábitos de consumo se mantiverem da forma como são hoje, em breve teremos problemas de falta de água potável, por exemplo.

Trabalhar com eficiência e sem desperdícios não é algo que deva ser feito apenas para beneficiar a empresa, mas representa um cuidado com os recursos do planeta, que são patrimônio de todos.



## O que vem por aí...

No capítulo seguinte, você terá contato com peças essenciais para qualquer empresa: dinheiro e rentabilidade. Você vai começar a ver pontos de Matemática Financeira.



## Intertextos

### LIVROS

**Administração de materiais – Um enfoque prático**, de João José Viana, Editora Atlas, 2000.

Este é um livro indicado para aqueles que desejam se aprofundar no tema. Ele mostra que a gestão de materiais é uma importante ferramenta para auxiliar o gerenciamento empresarial. Aborda as etapas desse processo, como o cadastramento de itens da empresa, gerenciamento do estoque, obtenção do material, guarda e distribuição e inventário.



**Administração de materiais – Uma abordagem introdutória**, de Idalberto Chiavenato, Editora Campus, 2005.

Neste livro, são abordados assuntos relacionados a estoques e suprimentos. Embora seja uma visão introdutória, é bem abrangente e permite aprofundar vários dos temas estudados neste capítulo.

**Ciclo das operações contábeis**, de Renato Saldini, Editora Textonovo, 2003.

O livro pode oferecer uma ótima base para o aluno que precisa de conhecimentos em custos. Para quem se aprofunda no tema de estoques, é útil porque contempla o regulamento do Imposto de Renda.

## SITE

### Portal brasileiro de Gestão de Cadeia de Suprimentos

<http://www.supplychainonline.com.br>

Você encontrará artigos sobre o tema, além de casos nacionais, fóruns de discussão, perguntas e respostas e materiais acadêmicos, entre outros.



## Glossário

### Joaninha

No contexto em que aparece neste capítulo, adereço que simula o inseto joaninha.

### Suprimento

Aquilo que se fornece, provisões, materiais etc.

### Provisão

Conjunto de elementos de abastecimento, de estoque.

### O que você estudou neste capítulo:

- *Almoxarifado.*
- *Controle de estoques.*

## CAPÍTULO 10

ELEMENTOS DE MATEMÁTICA  
FINANCEIRA I

*Você provavelmente já ouviu falar que algumas pessoas “vivem de renda”. Isso significa que elas aplicam o dinheiro no banco, ou investem em alguma outra coisa, e vivem com o rendimento financeiro dessa aplicação.*

*Isso acontece porque o dinheiro produz mais dinheiro quando está aplicado na poupança, em uma empresa, num imóvel que pode ser alugado ou em outro investimento que tenha rentabilidade.*





Na montagem do quebra-cabeça, é preciso saber sobre muitos conceitos, procedimentos e processos. E um deles é Matemática! Determinados cálculos são muito importantes para a gestão da empresa e para a rentabilidade do negócio.



***Você já pensou em como tirar proveito do dinheiro que você tem ou recebe, de modo que ele traga o máximo de benefícios?***

***Você já fez algum cálculo que indique quanto teria que depositar mensalmente em uma aplicação ou um investimento, tal como poupança etc., para poder se aposentar quando desejar?***

Neste capítulo e no próximo, você vai aprender alguns elementos de Matemática que vão fazê-lo entender como o dinheiro rende e produz mais dinheiro. Esses conhecimentos serão úteis para você aplicar não só numa empresa, mas também na sua própria vida.



## Iniciando a conversa

| Poupança                |                       |                 |                 |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Conta Poupança 99.999-8 |                       |                 |                 |
| Movimentação            |                       |                 |                 |
| Data                    | Descrição             | Movimento (R\$) | Saldo (R\$)     |
| 31/01                   | <b>SALDO ANTERIOR</b> |                 | <b>100,00</b>   |
| 01/02                   | DEPÓSITO EM DINHEIRO  | 1.000,00        |                 |
|                         | DEPÓSITO PROGRAMADO   | 500,00          | 1.600,00        |
| 02/02                   | SAQUE                 | 200,00-         |                 |
|                         | SAQUE                 | 100,00-         | 1.300,00        |
| 04/02                   | REMUN. BÁSICA 0,3810% | 0,38            |                 |
|                         | JUROS 0,5000%         | 0,50            | 1.300,88        |
| 28/02                   | <b>SALDO ATUAL</b>    |                 | <b>1.300,88</b> |

O que você vê acima é o extrato de uma conta de poupança de Nestor, que trabalha como assistente de gerência em uma pequena corretora de imóveis.

Nestor foi ao caixa eletrônico e depositou o valor integral do seu 13º salário. Ele estava decidido a poupar!

Também deixou um depósito programado para o momento em que entrasse um outro pagamento em sua conta.

Mas houve um imprevisto: num certo momento do mês, Nestor teve que fazer uma retirada para emprestar dinheiro a um amigo.

Ao ler o extrato do banco, você entende as informações que ele dá a Nestor?



**Encontre as seguintes informações no extrato da poupança:**

- Quanto dinheiro está aplicado na conta?
- Quanto Nestor recebeu de juros?
- Houve algum desconto de impostos?
- Qual é o valor que ficou na conta, somando o que estava aplicado mais os juros do rendimento?

**Registre suas respostas no bloco de notas.**

Você acertou se disse que:

- O dinheiro depositado por Nestor totalizava R\$ 1.600,00 na data da emissão do extrato do banco. Ele tinha R\$ 1.000,00 que vieram do seu 13º salário, mais R\$ 500,00 do depósito programado. E a conta dele já tinha inicialmente R\$ 100,00, que estavam lá desde o mês anterior.
- Esse dinheiro rendeu 0,88% de juros (0,5% de juros mais a remuneração básica de 0,38%, que é a remuneração da TR ou Taxa Referencial de Juros).
- Não houve desconto com impostos.
- Nestor fez uma retirada de R\$ 300,00.
- O saldo final foi de R\$ 1.300,88.



### **Taxa Referencial de Juros**

Também conhecida como TR, é uma taxa divulgada mensalmente pelo Banco Central como base para cálculo de juros.

Os depósitos feitos em contas de poupança no Brasil rendem 0,5% ao mês de juros mais a taxa da TR divulgada pelo Banco Central naquele mês (dados de 2006).

Como você vê, quando alguém deixa dinheiro aplicado no banco, ele gera rendimentos. É isso que você vai entender ao longo deste capítulo.

Afinal, para ser um gestor de pequena empresa, é preciso saber lidar com dinheiro.



## Por dentro do tema

### O dinheiro tem sempre o mesmo valor?

Pense nas compras que você fez nos últimos anos. Você sempre comprou a mesma coisa com a mesma quantia de dinheiro?

Por exemplo, um frango custou sempre o mesmo valor nos últimos anos? E um quilo de feijão? E um quilo de arroz?



### AGORA É COM VOCÊ

O seu dinheiro tem sempre o mesmo valor? Você consegue comprar sempre as mesmas coisas com uma certa quantia em dinheiro, ou em determinados momentos compra menos do que esperava? Pense e registre no seu **bloco de notas** e depois continue a leitura.



53

Você já percebeu que em alguns momentos todos os preços sobem? Aí aumenta o preço dos alimentos, das roupas, dos eletrodomésticos e de outros produtos. Quando todos os preços sobem, seu dinheiro passa a ter menos poder de comprar coisas.

Se os preços baixam, seu dinheiro passa a render muito mais, ele tem mais poder de compra.

É por isso que ninguém gosta quando os preços sobem! Quando os preços sobem de maneira geral, dizemos que há **inflação**.

**Inflação** é a queda do valor ou do poder de compra do dinheiro. Isso acontece porque há um aumento generalizado nos preços dos produtos e serviços.

A inflação acumulada no Brasil no ano de 2006 ficou em torno de 2,97%. Mas você sabia que, antes da moeda “real”, o Brasil viveu um período de inflação descontrolada?



Em 1989, quando o Brasil viveu a crise da hiperinflação, a inflação do ano foi de mais de 1.000%! Isso significa que, se um saco de feijão estava custando 10,00 no início do ano, no final do ano estava custando cem vezes mais!

É muito ruim quando os salários não são reajustados com relação à inflação, pois na realidade a pessoa passa a ganhar menos. Isso acontece porque o valor do salário perde poder de compra, já que os valores dos produtos e serviços aumentam, e ele não.

Para atualizar o preço de alguma coisa, é utilizado um índice.

Para entender o que é um índice, imagine que duas pessoas fizeram um contrato de aluguel de um apartamento por três anos. O valor do aluguel é de R\$ 1 mil por mês.

Tente se colocar no lugar do proprietário do apartamento, que tem que alugar esse imóvel durante três anos para uma pessoa. Muitas vezes, a renda do aluguel é a única renda da pessoa, por isso o dono do apartamento quer se certificar de que vai receber um valor justo pelo aluguel.

Agora imagine que depois de um ano tudo está mais caro, menos o aluguel do apartamento! Quem vai acabar prejudicado é o dono do apartamento, pois com os R\$ 1 mil que receber todo mês já não vai poder fazer as compras que fazia antes.

É por isso que em alguns contratos de prazo maior costuma-se reajustar o preço do produto ou serviço por meio de algum índice.

No exemplo, pode ficar registrado no contrato que o valor do aluguel será reajustado uma vez por ano pelo IGPM – Índice Geral de Preços de Mercado.



### AGORA É COM VOCÊ

Quanto o inquilino do apartamento terá que pagar no ano seguinte se o IGPM for de 5%?

Responda em seu **bloco de notas** e depois confira no texto a seguir.

Se não conseguir fazer o cálculo, não se preocupe. Você vai relembrar mais à frente como calcular porcentagens.

No ano seguinte, o valor do aluguel passará a ser:

$$\text{R\$ } 1.000,00 + 5\% \text{ de R\$ } 1.000,00 = \text{R\$ } 1.050,00$$

A questão é: como é possível saber quanto os preços aumentaram em determinado período de tempo?



Faça uma pesquisa de quanto os preços aumentaram em média no Brasil no último mês. Pesquise em jornais, revistas, internet. Procure identificar quais são os índices que determinam esse número. Registre tudo em seu **bloco de notas**.

É para isso que existem os índices! Os economistas responsáveis pelo cálculo dos índices acompanham o preço de vários produtos durante diferentes períodos de tempo, e vão anotando quanto variou cada preço. Depois, tiram uma média, que indica quanto foi o aumento geral dos preços no país. Essa é a medida da inflação, dada pelos **índices**.

**Os índices** são números definidos através de estatísticas que servem como comparação em relação a outro valor.

Os índices mais utilizados no país para medir a variação dos preços que aconteceu ao longo de um ano são: IGP/DI (Índice Geral de Preços), IGPM (Índice Geral de Preços de Mercado), IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) e INPC (Índice Geral de Preços ao Consumidor). São calculados por institutos econômicos, como a Fundação Getúlio Vargas, e publicados nos jornais, em geral na seção de Economia.

Agora que você já viu que o dinheiro pode se desvalorizar, é hora de entender a definição de **correção monetária**.

**Correção monetária** é o reajuste periódico de certos preços, de modo a compensar a perda do poder de compra do dinheiro, causada pela inflação.

Imagine agora que a empresa em que você trabalha vai assinar um contrato de prestação de serviços de três anos, no valor de R\$ 800,00 por mês.

Pode ser que R\$ 800,00 daqui a um ano não valham a mesma coisa: é preciso somar a esse valor a inflação do período. Para isso, basta incluir no contrato uma cláusula que diz que o valor dos serviços será atualizado por algum índice, por exemplo, o IGPM. Passado um ano, e de acordo com a tabela que se encontra neste capítulo, o valor do serviço será acrescido de 2,74%, passando a custar R\$ 821,92.

Sabe o seu  
dinheiro da poupança?  
Peguei emprestado com  
o banco para construir  
minha casa!



## Os juros

Como você viu no item anterior, a correção monetária tenta atualizar o valor do dinheiro, medindo o seu poder de compra.

Outra coisa muito diferente são os juros. Para entender o que são os juros, acompanhe a situação a seguir e responda às perguntas.

### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que seu melhor amigo lhe pediu R\$ 500,00 emprestados para terminar a construção de sua casa.

Ao mesmo tempo, o Banco do Brasil pede a você R\$ 500,00 emprestados para ajudar no financiamento de pequenos agricultores no Nordeste.

Você pediria algo em troca ao seu amigo? E ao Banco do Brasil? Trataria os dois da mesma maneira? Responda em seu **bloco de notas** em que condições você faria os dois empréstimos e depois continue a leitura.

É provável que você tenha tido certa consideração com seu melhor amigo, talvez tenha emprestado o dinheiro sem pedir nada em troca.

Por outro lado, é quase certo que não tenha tido a mesma generosidade com o Banco do Brasil, que é uma instituição rica e poderosa. Talvez tenha pensado em pedir algo em troca pelo empréstimo.

E é bem provável que tenha achado o exemplo engraçado. Afinal, até parece que o Banco do Brasil vai pedir R\$ 500,00 emprestados a você! Pois saiba que o Banco do Brasil e outros grandes bancos que existem no país estariam muito interessados em qualquer empréstimo de R\$ 500,00.

Afinal, o trabalho dos bancos não é nada mais nem menos do que isso. Eles pegam dinheiro com pessoas que querem guardar seu dinheiro com eles. Quando você empresta dinheiro a um banco? Quando faz um depósito ou coloca dinheiro numa aplicação! Só que, em vez de deixar o dinheiro das pessoas guardado num cofre, os bancos emprestam para outras pessoas que precisam de dinheiro.

Os bancos cobram juros das pessoas que querem dinheiro emprestado. E, por sua vez, pagam juros às pessoas que deixam dinheiro com eles.

O ganho dos bancos está na diferença entre o que eles cobram de juros aos tomadores de empréstimos e o que eles pagam de juros aos correntistas.

Diante do que você aprendeu, como você definiria juros?

Você acertou se disse que os juros são o preço que se paga pelo uso do dinheiro, geralmente proveniente de um empréstimo.

O negócio dos bancos é chamado de **intermediação financeira** porque o banco trabalha como intermediário, pegando dinheiro com quem tem e emprestando a quem não tem e precisa.

Ele cobra juros daqueles que pegam dinheiro emprestado e paga uma remuneração a título de juros aos que “emprestam” dinheiro a ele.

## A diferença entre juros e correção monetária



Depois de estudar a definição de juros e de correção monetária, tente explicar o que significa a expressão “a poupança ganhou da inflação”, muito usada em jornais quando vão falar sobre o rendimento da poupança em um mês.

Registre sua explicação no **bloco de notas** e depois compare com a resposta a seguir.

Para entender essa expressão, você precisa lembrar que, ao deixar o dinheiro aplicado numa conta de poupança, está emprestando dinheiro ao banco e, portanto, merece receber juros por isso.

No entanto, durante o mês em que o dinheiro ficou lá “emprestado”, houve inflação.

Imagine que a inflação em um mês seja de 1%, e o rendimento da poupança seja também de 1%. Nesse caso, o banco está apenas atualizando o valor do dinheiro, mantendo seu poder de compra. Não está remunerando o dono por tê-lo deixado disponível.

Assim, o rendimento “real” é aquele recebido além do valor da correção monetária, que é um ganho efetivo para o dono do dinheiro aplicado.

Se a poupança perdeu da inflação, isso significa que o rendimento pago pelos bancos nem sequer pagou a correção monetária.

## Elementos de Matemática

Para aprender a calcular juros, índices e correção monetária, você precisará relembrar alguns conceitos de Matemática geralmente estudados na educação básica: é o que fará a seguir.

## Frações

Imagine uma torta, inteira ainda, como a da figura. Você sabe que a torta pode ser dividida em fatias, e que cada fatia representará uma parte da torta inteira.



54

### AGORA É COM VOCÊ

Se a torta for dividida em dez fatias, e alguém pegar uma fatia para comer, essa pessoa comerá que parte do todo? Escreva no seu **bloco de notas** a fração que representa a parte da torta que a pessoa vai comer.

Essa foi fácil, hein? Você acertou se disse  $1/10$ . Uma fração é escrita dessa maneira:

$1/10$  ou:

$\frac{1}{10}$  ← Representa o número de “fatias” que se pegou de algo inteiro. É chamado de numerador da fração.  
10 ← Representa em quantas “fatias” se dividiu um inteiro. É chamado de denominador da fração.

### AGORA É COM VOCÊ

Imagine que alguém tem R\$ 900,00 aplicados num banco e fala a um amigo: “Vou retirar  $1/3$  de minha aplicação.” Qual é o total de dinheiro que ele vai retirar? Responda em seu **bloco de notas** e depois compare com a resposta a seguir.

A aplicação, que representa um inteiro, será dividida em três fatias, portanto:

$$\frac{\text{R\$ } 900,00}{3} = \text{R\$ } 300,00$$

Como a pessoa vai retirar uma das fatias (o numerador é igual a 1), então o dinheiro a ser retirado do banco será R\$ 300,00.

## Representação decimal das frações



Você viu no texto anterior duas frações,  $1/10$  e  $1/3$ . O que aconteceria se dividisse o numerador pelo denominador? Que resultado encontraria? Faça as duas contas no seu **bloco de notas** e depois compare com a resposta a seguir.



Você acertou se disse 0,1 e 0,33 (o segundo valor dá uma dízima periódica). Os valores encontrados são a representação, em forma de números decimais, das frações vistas.

Assim, você pode dizer que vai retirar  $\frac{1}{3}$  de uma aplicação, ou então dizer que vai retirar 0,33 de uma aplicação. Na verdade, está dizendo a mesma coisa.

### A porcentagem

Um decimal também pode ser apresentado em forma de porcentagem. Para isso, basta multiplicá-lo por 100.

$$0,33 \times 100 = 33\%$$

$$0,1 \times 100 = 10\%$$

Esse é o que se chama de formato percentual de uma fração.

Então, isso significa que é a mesma coisa dizer que você vai comer  $\frac{1}{10}$  do bolo, 0,1 do bolo, ou 10% do bolo?

Sim! É exatamente a mesma coisa. Só que, na primeira vez, você está usando o formato de fração; na segunda vez, um número decimal; e, na terceira vez, uma porcentagem!



Agora que você já reviu porcentagem, responda ao que segue. Uma matéria de jornal mostra que o salário de alguém que ganha R\$ 400,00 sofreu uma perda de 20% ao longo de alguns anos. De quanto foi a perda? Registre em seu **bloco de notas** e depois confira a resposta.

Você acertou se disse que 20% de 400 são iguais a  $0,2 \times 400$ , e então a perda foi de R\$ 80,00.

### A potenciação

A última operação matemática a relembrar é a potenciação.

Imagine que você vai fazer a seguinte multiplicação:

$$4 \times 4 \times 4 = 64$$

Você multiplicou três vezes o mesmo número por ele mesmo. Essa é uma operação de potenciação.

A multiplicação que você viu poderia ser representada da seguinte maneira:

**4**<sup>3</sup> ← O número pequeno, chamado de expoente, indica quantas vezes o número será multiplicado por ele mesmo.  
← O número maior, chamado de base, indica o número que será multiplicado por ele mesmo tantas vezes quando indicar o expoente.

Assim, por exemplo, **5**<sup>4</sup> será igual a **5 x 5 x 5 x 5 = 625**.

## Por que estudar toda essa Matemática?

Talvez você esteja pensando: “Por que estou estudando todos esses conceitos de Matemática?”

A explicação é que você vai precisar de todos esses conceitos bem afiados para aprender a calcular juros e rendimentos de aplicações, no capítulo seguinte. É que eles se baseiam em porcentagens, e também utilizam potenciação em seus cálculos. E isso tudo é bastante usado na gestão financeira de uma pequena empresa.

Fique, portanto, bem afiado em relação a esses conceitos, pois eles serão fundamentais.



## Fazendo e aprendendo

1. Transforme as seguintes frações para o formato decimal e, em seguida, para o formato de porcentagem.

| Fração  | Formato decimal | Porcentagem |
|---------|-----------------|-------------|
| 2/5     |                 |             |
| 3/4     |                 |             |
| 1/20    |                 |             |
| 6/10    |                 |             |
| 2/100   |                 |             |
| 2/1.000 |                 |             |
| 1/9     |                 |             |
| 2/17    |                 |             |

|            |  |  |
|------------|--|--|
| <b>4/6</b> |  |  |
| <b>1/2</b> |  |  |

2. Agora transforme em formato de fração e porcentagem os decimais a seguir.

| Decimal         | Fração | Porcentagem |
|-----------------|--------|-------------|
| <b>0,48</b>     |        |             |
| <b>0,3</b>      |        |             |
| <b>0,1</b>      |        |             |
| <b>0,43</b>     |        |             |
| <b>0,001</b>    |        |             |
| <b>0,0001</b>   |        |             |
| <b>0,032</b>    |        |             |
| <b>0,0345</b>   |        |             |
| <b>0,003567</b> |        |             |
| <b>0,0342</b>   |        |             |

3. Resolva as potências a seguir, conforme o exemplo.

$$4^2 = 4 \times 4 = 16$$

$$5^3 =$$

$$4^5 =$$

$$10^6 =$$

$$100^5 =$$

$$7^3 =$$

$$2^8 =$$

$$1.000^2 =$$

4. Calcule as porcentagens a seguir, conforme o exemplo.

$$4\% \text{ de } 100 = 0,04 \times 100 = 4$$

$$20\% \text{ de } 100 =$$

$$30\% \text{ de } 90 =$$

$$40\% \text{ de } 50 =$$

$$23\% \text{ de } 3.400 =$$

$$12\% \text{ de } 1.700 =$$



## Avalie seu conhecimento

1. Uma pequena empresa tem um representante comercial que vende aparelhos de ar-condicionado que custam R\$ 1.200,00 cada um. Esse representante recebe 5% de comissão sobre as vendas realizadas. Que valor a empresa deve dar a ele, a título de comissão, para cada unidade vendida?
2. O IGPM em determinado mês foi de 0,5%. Uma empresa quer reajustar o valor de um produto de acordo com a inflação do mês. Atualmente, o preço do produto está em R\$ 35,00. Qual será o novo preço?
3. Marta comprou uma pizza para comer com os três filhos. A pizza foi dividida em 12 fatias, mas nem todos comeram a mesma quantidade. Pedro, o filho mais velho, comeu cinco pedaços, pois ele é o maior de todos. Marta e a filha mais nova, Verônica, comeram apenas um pedaço. Jorginho, o filho do meio, comeu o resto da pizza. Indique em fração, decimal e porcentagem quanto cada um comeu da pizza.



55

| Parte da pizza que cada pessoa da família comeu |        |         |             |
|-------------------------------------------------|--------|---------|-------------|
| Nome                                            | Fração | Decimal | Porcentagem |
| Marta                                           |        |         |             |
| Pedro                                           |        |         |             |
| Jorginho                                        |        |         |             |
| Verônica                                        |        |         |             |

4. Jorge tem seu dinheiro aplicado numa conta de poupança, e neste mês o total que recebeu de juros sobre o valor investido foi 1,2%. A inflação do mês totalizou 1,5%. Responda:
  - a) A aplicação ganhou ou perdeu da inflação? Por quê?
  - b) O dinheiro de Jorge mantém o mesmo valor de quando foi aplicado? Explique.
  - c) O dinheiro de Jorge foi remunerado com juros este mês? Explique.



## Vale saber

Durante muitos anos, a cobrança de juros foi considerada algo antiético, condenada até mesmo por algumas religiões. Até hoje algumas pessoas experimentam uma sensação ruim com respeito à cobrança de juros.

Hoje, entende-se que essa cobrança só se justifica na medida em que qualquer tipo de recurso merece ser remunerado. Se alguém tem um imóvel ou um terreno, e outra pessoa o usa para morar ou produzir, o dono deve ser remunerado por meio de um aluguel.

A mesma lógica vale para o dinheiro de uma pessoa que é usado para fazer um novo empreendimento, ou para emprestar a outras pessoas.

Os juros são antiéticos quando são abusivos. Se a cobrança de juros é tão alta que leva à exploração da pessoa devedora, então deixa de ser moralmente aceitável.

O Brasil tem hoje uma das taxas de juros mais altas do mundo: em 2006, a taxa anual de juros definida pelo Governo ficou em torno de 15% ao ano, enquanto nos Estados Unidos girou em torno de 5% ao ano.

Imagine que maravilha se pudéssemos contar com uma taxa de juros mais baixa para, por exemplo, comprar uma casa própria. Isso explica por que em países como os Estados Unidos, entre outros, as pessoas têm mais acesso a financiamentos para comprar seus bens e formar seu patrimônio.

56



## O que vem por aí...

E vêm aí mais informações sobre juros! No próximo capítulo, você vai entender como calcular se um negócio é rentável, e se é bom negócio investir dinheiro nele.



## Intertextos

### MÚSICA

“Pecado capital”, **Raízes do samba**, Paulinho da Viola, Unimar Music, 1999.



“Dinheiro na mão é vendaval  
É vendaval  
Na vida de um sonhador  
De um sonhador  
Quanta gente aí se engana  
E cai da cama como toda ilusão que sonhou  
E a grandeza se desfaz  
[...]  
Dinheiro na mão é solução  
E solidão.”

Nesta música, Paulinho da Viola lança uma reflexão sobre o dinheiro e o que ele pode provocar. Muitas pessoas, quando têm dinheiro na mão, correm para gastá-lo, sem se preocupar em poupar. Outros têm grandes sonhos, mas, como diz a música, podem “cair da cama”. Ouça a canção e reflita sobre o que ela diz.

## LIVRO

**Matemática básica introdutória**, de Alexandre Ramalho, Editora Komedi, 2004.

O livro traz conceitos básicos de Matemática que são utilizados nos cursos de Administração e Contabilidade.

## SITES

**Só Matemática** – <http://www.somatematica.com.br/>

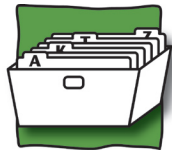
No site você encontra aulas sobre qualquer assunto relacionado à Matemática, exercícios, indicações de livros e DVDs. Clicando em “ensino fundamental”, você encontrará dicas sobre frações, razões, proporções e porcentagens.

**IBGE** – <http://www.ibge.gov.br/>

No site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, você encontra os principais indicadores para calcular variações de preços.

**Jus navigandi** – <http://jus.uol.com.br/>

Há textos sobre a evolução do valor e do poder de compra da moeda no Brasil que mostram as diferentes moedas que existiram no país e como elas foram perdendo valor, além de explicar os índices de correção do valor da moeda (consultado em 18/12/2006). Vale a pena pesquisar!



## Glossário

### **Correntistas**

Pessoas que têm uma conta-corrente num banco ou instituição financeira.

### **Dízima periódica**

Algarismos ou grupos de algarismos que se repetem infinitamente após uma vírgula, seguidos por reticências. Divida 10 por 3 e você encontrará uma dízima periódica.

### **Imóvel**

Normalmente chamamos imóveis os apartamentos e terrenos que podem ser vendidos ou alugados. Os bens imóveis são aqueles que não podem ser deslocados, como terrenos, apartamentos, edifícios etc.

### **Numerador**

Parte superior da fração, que indica quantas partes (fatias) da unidade dividida são tomadas. Imagine dois pedaços de uma torta dividida em oito fatias. A fração equivalente seria  $2/8$ .

### **O que você estudou neste capítulo:**

- *Entendendo uma aplicação financeira.*
- *Inflação, índices e correção monetária.*
- *Elementos de Matemática.*



## CAPÍTULO 11

ELEMENTOS DE MATEMÁTICA  
FINANCEIRA II

*Muita gente pensa em abrir um negócio próprio. Afinal, as pessoas têm talentos diferentes e variados. Muitas sabem fazer algo muito bem ou têm jeito para os negócios, e se perguntam: “E se eu abrisse o meu próprio empreendimento?”*

*Imagine um artesão talentoso, uma costureira muito jeitosa ou um cozinheiro exemplar. Como avaliar se o que eles ganham num emprego seria mantido ou superado se eles abrissem o próprio negócio? Como saber se não era melhor pegar o dinheiro necessário para montar uma empresa e colocar numa aplicação financeira?*





No módulo 2, capítulos 12 e 13, você aprendeu a verificar quanto o negócio rende financeiramente para os sócios.

Lá você estudou a projeção do fluxo de caixa e viu como calcular o rendimento dos sócios de um empreendimento.



***Você já pensou que o dinheiro aplicado numa empresa poderia ser aplicado em outra coisa, como uma conta de poupança ou um imóvel para alugar?***

***Você já pensou que, para ser vantajoso, o empreendimento tem que remunerar o investimento dos empreendedores tão bem quanto outras aplicações do mercado?***

***Que o empreendimento tem que remunerar não só o trabalho do sócio, mas também o capital que ele investiu?***

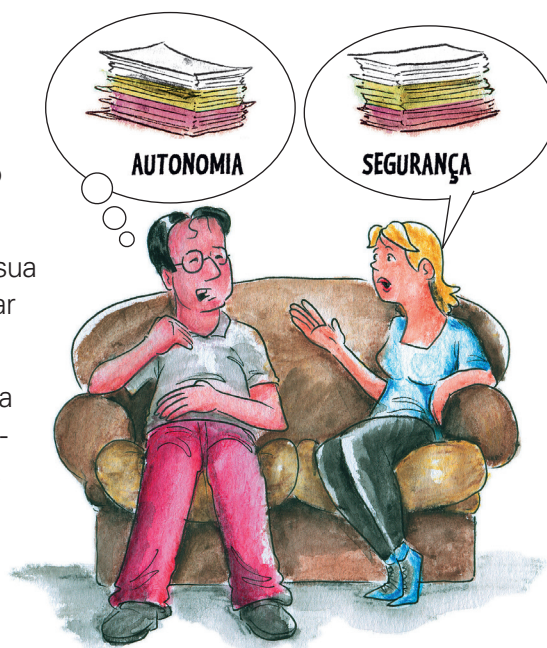
Neste capítulo, você vai aprender a comparar o rendimento de um negócio com outras aplicações do mercado, para verificar se ele é vantajoso financeiramente para os sócios.



## Iniciando a conversa

Carlão, da Soft Web, estava trocando idéias com sua mulher. Ela notava que Carlão andava muito cansado e estressado, pois administrar o próprio negócio não é nada fácil. Ela então lhe disse:

- Querido, se você não tivesse a empresa, com a sua formação e experiência, sabe que poderia trabalhar como programador ou engenheiro de sistemas.
- É verdade – disse ele. – Se fosse uma empresa que pagasse bem, eu teria um salário de aproximadamente R\$ 3 mil. Com carteira assinada, somando os benefícios como tíquete-alimentação, vale-transporte, depósitos no FGTS e contribuição para a previdência, os ganhos totalizariam R\$ 5 mil por mês.



- Isso mesmo, é o cálculo que fiz – respondeu a mulher. – E você ainda poderia aplicar o dinheiro que sobrasse a cada mês.
- Mas na empresa eu não tenho patrão, defino as políticas e comando toda a rotina – ponderou ele. E continuou: – De qualquer forma, essa é a remuneração mínima que eu gostaria de vir a receber todos os meses por meu trabalho na Soft Web.
- E tem outra coisa: nós investimos na Soft Web, desde sua criação, uns R\$ 15 mil. Esse dinheiro poderia estar aplicado, por exemplo, numa conta de poupança, rendendo juros – continuou ela.

### AGORA É COM VOCÊ!

Imagine que Carlão tivesse depositado os R\$ 15 mil numa conta de poupança, recebendo 0,85% de juros ao mês (como você viu no capítulo anterior). Quanto ele ganharia por mês a título de rendimento?

Responda no seu **bloco de notas** e depois continue a leitura.

- Vamos fazer esse cálculo – respondeu Carlão, pegando a calculadora. – Veja só, a aplicação renderia por mês R\$ 15 mil vezes 0,0085, ou seja, R\$ 127,50.

Carlão sabe que, quando deixa dinheiro aplicado no banco, ele rende juros. Por isso, quando o dinheiro fica aplicado numa empresa, ele também tem que dar algum rendimento.

Todo empreendedor, quando vai montar ou gerir um negócio, deve fazer essas análises.

É esse tema que você vai estudar ao longo do capítulo.

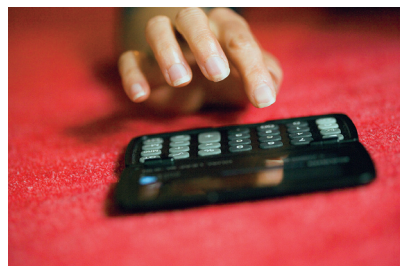


## Por dentro do tema

### Calculando juros simples

Quando alguém faz uma aplicação no banco, é comum ouvir o seguinte: essa aplicação rende 1% de juros ao mês. O que quer dizer isso exatamente? É o que você vai entender agora.

A fórmula básica de juros é a seguinte:



58



**J representa os juros recebidos em um período.**

Se for uma aplicação mensal, então um período vai equivaler a um mês.  
Se for uma aplicação trimestral, um período será igual a três meses.  
Se for uma aplicação anual, o período será igual a doze meses.

No Brasil, trabalha-se em geral com aplicações que rendem juros mensais. Portanto, um período de aplicação equivale a um mês.

$$J = P \times i$$

**P é o principal.**  
O principal é o valor que foi investido. Também é comum chamar o principal de **vp**, que quer dizer valor presente.

**i é a taxa de juros.**

Se a taxa de juros é de 1% ao mês, então **i** equivale a 0,01. Repare que para fazer as contas de juros sempre se usa a forma decimal.



Imagine que você investiu R\$ 800,00 por um mês, numa aplicação que rende 2% ao mês. Quanto você vai receber de juros nesse mês?

Responda em seu **bloco de notas**, usando a fórmula vista acima, e depois compare com a resposta dada.

Primeiro, identifique os elementos da fórmula.

**P** é o principal, ou seja, o dinheiro que foi investido, que equivale a **P** ou **vp**. No desafio, o valor investido é igual a R\$ 800,00.

A taxa de juros é representada pelo **i**, e no desafio ela é igual a 2% ou 0,02. Portanto:

$$P = R\$ 800,00$$

$$i = 0,02 \quad \leftarrow \text{Repare que no cálculo de juros sempre é usada a taxa de juros no formato decimal.}$$

$$J = p \times i$$

$$J = R\$ 800,00 \times 0,02 = R\$ 16,00 \quad \leftarrow \text{A aplicação renderá R\$ 16,00 ao mês de juros.}$$

## Cálculo do valor futuro nos juros simples

### AGORA É COM VOCÊ!

Imagine que uma pessoa aplicou os mesmos R\$ 800,00 à mesma taxa de 2% ao mês. Foi retirando os juros mês a mês, só que deixou aplicado o dinheiro durante três meses.

A pergunta agora é diferente: no final do período da aplicação, quanto dinheiro ela vai ter juntado?

Responda em seu **bloco de notas** e depois compare com o texto a seguir.

Nesse caso, o que se está calculando é o valor futuro. Ou seja, quanto ela terá acumulado ao final do período.

A fórmula do valor futuro é muito simples: ela soma o principal ao valor dos juros.

$$vf = P + J$$

Você já viu que, em cada mês de aplicação, a pessoa pode retirar um rendimento de R\$ 16,00. Ao fim de três meses, a pessoa terá retirado:

$$R\$ 16,00 \times 3 = R\$ 48,00$$

Portanto, você acertou se disse que o valor futuro será igual a:

$$vf = R\$ 800,00 + R\$ 48,00 = R\$ 848,00$$

Note que o cálculo levou em consideração que o investidor retirou o valor mensalmente. Se não tivesse retirado, o rendimento seria ainda maior, já que os juros incidiriam sobre o valor acumulado a cada mês.

## Comparando a aplicação de dinheiro em um negócio com uma aplicação no banco

Muitos empreendedores montam seu negócio para poder trabalhar e ganhar uma renda, além de gerar trabalho e salários para outras pessoas. No entanto, o negócio pode começar a crescer, e o empreendedor vai ser obrigado a investir mais e mais capital no negócio.

Lembre-se: você aprendeu a calcular qual é o valor que um negócio gera para seus sócios nos capítulos 12 e 13 do módulo 2. Esse valor é chamado de fluxo de caixa líquido.

Nesse momento, é importante que se faça a pergunta: esse negócio é rentável, ele remunera meu capital de maneira justa? Se não, o empreendedor estará perdendo dinheiro com seu negócio.





Imagine que, na Soft Web, Carlão possa retirar por mês R\$ 7 mil. Você já viu que ele espera ter uma remuneração de R\$ 5 mil por seu trabalho; portanto, os outros R\$ 2 mil seriam para remunerar o capital de R\$ 15 mil investidos no negócio. Imagine que Carlão tenha uma opção de investir os R\$ 15 mil em uma aplicação do banco que rende 1% ao mês de juros.

Você tem idéia de qual seria o melhor negócio para ele aplicar seu capital: o investimento no banco ou o investimento na empresa? Tente responder em seu **bloco de notas** e depois compare com a resposta a seguir.

O investimento feito por Carlão é igual a R\$ 15 mil. Logo, **P = R\$ 15.000,00**.

Na empresa, o rendimento mensal que Carlão tem é de R\$ 2 mil, graças ao fato de ter investido na empresa e ela ter crescido. Agora, resta calcular qual é o rendimento na aplicação financeira. Vá então para a fórmula:

$$J = P \times i$$

$$i = 1\% \text{ ao mês, ou } 0,01 \text{ ao mês}$$

$$P = \text{R\$ } 15.000,00$$

$$J = \text{R\$ } 15.000,00 \times 0,01 = \text{R\$ } 150,00$$

Como você vê, no caso da Soft Web, a aplicação na empresa é bem mais rentável, pois na empresa seu capital é remunerado com R\$ 2 mil por mês, enquanto na aplicação financeira ele receberia apenas R\$ 150,00.



59

É muito importante verificar se um empreendimento é rentável para os sócios, comparando-o com outras oportunidades de investimento no mercado. Lembre que o empreendimento deve remunerar tanto o trabalho dos sócios como seu capital.

É claro que muitas vezes um negócio pode levar anos para dar aos sócios os rendimentos que eles desejam. Além disso, num empreendimento sempre há risco. Mas é importante ter alguns números como metas, de modo a atingir um dia o patamar esperado.

## Calculando o valor futuro de uma aplicação usando juros compostos

Repare que, até agora, em todos os cálculos que você fez, era como se os juros fossem retirados da aplicação financeira. No entanto, na prática, muitas vezes isso não é o que acontece, pois a pessoa deixa o dinheiro investido, numa aplicação financeira ou na poupança, durante alguns meses ou até anos.

O resultado disso é que os juros se somam ao principal, e no mês seguinte a pessoa recebe juros sobre juros.

Veja, no exemplo a seguir, como isso acontece.

Utilize a mesma aplicação financeira na qual Carlão pensou em investir, que rende 1% ao mês, e imagine que alguém investiu R\$ 1 mil nessa aplicação, deixando o dinheiro parado por três meses.

Cálculo dos juros no primeiro mês:

$$J = P \times i = \text{R\$ } 1.000,00 \times 0,01 = \text{R\$ } 10,00$$

No segundo mês, a pessoa já terá em sua aplicação R\$ 1.010,00, resultantes do principal mais os juros do mês que passou.

Cálculo dos juros no segundo mês:

$$J = P \times i = \text{R\$ } 1.010,00 \times 0,01 = \text{R\$ } 10,10$$

No terceiro mês, a pessoa já terá acumulado como principal R\$ 1.020,10, resultado da soma do principal mais os juros de dois meses.

Cálculo dos juros no terceiro mês:

$$J = P \times i = \text{R\$ } 1.020,10 \times 0,01 = \text{R\$ } 10,20$$

Como você vê, o resultado vai aumentando a cada mês, pois a base sobre a qual incidem os juros vai ficando maior.

A questão é que fica muito difícil calcular o valor dos juros mês a mês. Imagine que uma pessoa planejasse deixar o dinheiro nessa aplicação por quinze anos. Seria muito complicado calcular o valor mês a mês, não acha? Seriam 180 meses para calcular!

Para isso, existe a fórmula do juro composto, que calcula o valor futuro de uma aplicação em que o dinheiro é investido e os juros que rendem todos os meses são deixados na conta, incorporando-se ao principal.

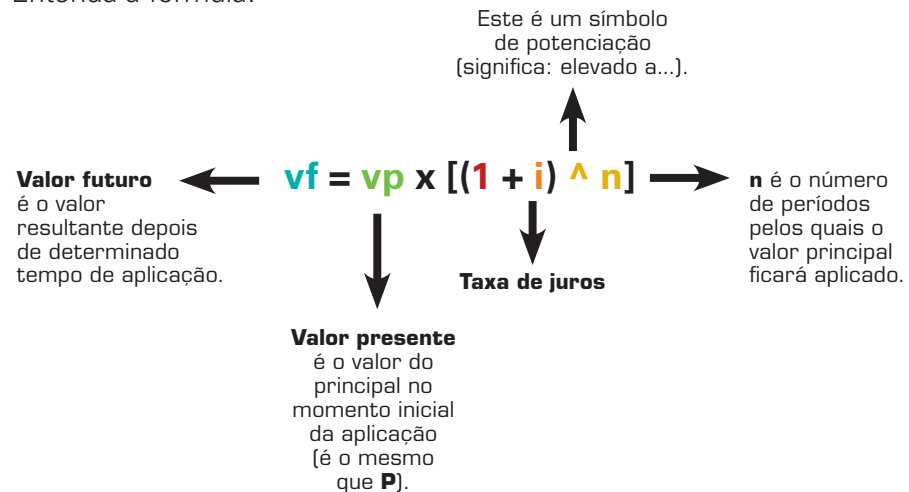


60

A fórmula para calcular o valor futuro utilizando juro composto é:

$$vf = vp \times [(1 + i) ^ n]$$

Entenda a fórmula:



Volte ao exemplo anterior, no qual você viu que uma pessoa pretendia deixar seu dinheiro aplicado durante quinze anos, ou seja, 180 meses, numa aplicação que rende 1% ao mês. O principal que ela aplicou é R\$ 1 mil. Quanto ela teria ao final de quinze anos?

Registre sua resposta no **bloco de notas**, aplicando a fórmula que aprendeu, e depois compare com a resposta a seguir.

Aplicando a fórmula:

$$P = \text{R\$ } 1.000,00$$

$$i = 0,01$$

$$n = 180 \text{ meses}$$

$$vf = P \times [(1 + i) ^ n]$$

Então:

$$vf = \text{R\$ } 1.000,00 \times (1 + 0,01)^{180}$$

Repare que a fórmula inclui uma potência. Por ser uma potência extremamente alta, é impossível calculá-la com calculadoras mais simples.

*Repare que os juros compostos têm um poder incrível de fazer o dinheiro de uma pessoa aumentar muito!*



Será necessário usar uma planilha eletrônica.

Você acertou se chegou ao seguinte resultado da fórmula: R\$ 5.995,80.

Se você fizer o cálculo, verá que qualquer soma de dinheiro que for aplicada e for mantida sem tocar durante muito tempo alcançará valores bem altos.

## Poupar vale a pena!

É provável que depois de ler este capítulo você perceba como é importante poupar. Mesmo que você tenha uma renda muito pequena, qualquer valor que conseguir guardar a cada mês representará uma tranquilidade no futuro. Ainda mais se você não fizer retiradas.

E, quanto mais conseguir poupar, mais tranquilidade vai ter, pelo menos no que diz respeito à sua estabilidade financeira.

O dinheiro aplicado rende juros para seu dono. Assim, é comum dizer que o dinheiro está “trabalhando” para a pessoa, tornou-se um capital que dá rendimentos.

Quem não tem nenhum dinheiro guardado precisa preocupar-se todos os meses com a forma de conseguir dinheiro para sobreviver.

Outro ponto muito importante é que pegar dinheiro emprestado, ou também comprar bens com financiamento, é um mau negócio, se as taxas de juros forem altas.

A pessoa que compra a crédito acaba pagando muito mais pelo bem, e ainda por cima faz um esforço muito maior para pagar por ele. Por isso, às vezes é melhor esperar alguns meses, e ir poupando o dinheiro para pagar à vista.

Quem pega dinheiro emprestado está assumindo uma dívida que terá que ser paga com juros e que no futuro vai crescer muito, dando um trabalho enorme para amortizar, além de consumir muitos recursos.



## Fazendo e aprendendo

1. Calcule o valor dos juros nas aplicações a seguir. Utilize a fórmula de juros simples, ou seja, considere que a pessoa retira o que ganhou de juros a cada mês.

a)

 $P = R\$ 1.000,00$  $i = 3\%$  ao mês $n = 5$  meses

**Dica:** como nesse caso a pessoa deixou o dinheiro por mais de um mês, incorpore **n** à fórmula, assim:  $J = P \times i \times n$

b)

 $P = R\$ 15.000,00$  $i = 15\%$  ao ano $n = 10$  anos

c)

 $P = R\$ 18.000,00$  $i = 3\%$  ao mês $n = 8$  meses

2. Uma pessoa vai investir R\$ 3 mil numa aplicação que rende 14% ao ano, e pretende deixar o dinheiro aplicado durante dez anos. Quanto ela terá depois desse período?

**Dica:** dessa vez você irá utilizar a fórmula de juros compostos.



61

3. Imagine que você pretende comprar uma casa daqui a dez anos, mas quer começar a economizar agora. Você precisará ter R\$ 40 mil naquele momento, e para isso quer deixar o dinheiro investido rendendo 1% ao mês. Quanto terá que investir agora na aplicação para ter o valor da casa no final de dez anos?



## Avalie seu conhecimento

1. Carlão, sócio da Soft Web, recebeu uma proposta para entrar como sócio numa empresa que está sendo formada por antigos colegas de faculdade. Ele leu o plano de negócios e achou o empreendimento bastante atraente: trata-se de uma empresa que vai produzir software de gerenciamento de estoques para supermercados. Agora ele quer estudar se o negócio é rentável financeiramente. Carlão será apenas um investidor, pois ele já trabalha na Soft Web e não tem tempo de trabalhar na outra empresa.

No entanto, seus colegas precisam de capital, e pediram a ele um investimento de R\$ 30 mil. Como contrapartida, ele vai receber R\$ 240,00 por mês a título de distribuição de lucros. Carlão pode deixar o dinheiro investido numa aplicação financeira que rende 1% ao mês.

**Responda:** o negócio é atraente financeiramente para Carlão? Justifique sua resposta.

2. No módulo 2 deste curso, você desenvolveu um plano de negócios e fez a projeção do fluxo de caixa do negócio. Volte a essa projeção do fluxo de caixa e faça o que se pede.
  - a. Verifique quanto o negócio vai render para os sócios por mês.
  - b. Verifique quanto os sócios têm que investir no negócio para ele funcionar (investimento inicial).
  - c. Imagine que os sócios possam investir esse dinheiro numa aplicação do banco que rende 1% ao mês. Vale a pena financeiramente montar o negócio ou é melhor deixar o dinheiro investido no banco?



## Vale saber

Como você compra mais, à vista ou a prazo? Tem pessoas que, se a loja parcelar em 12 ou 24 meses, são capazes de levar a loja toda!

Depois do que você estudou neste capítulo e no anterior, você já pode analisar o que é mais conveniente quando for fazer compras.

Imagine que você está comprando uma televisão nova, a prazo. Experimente ir até uma loja e verificar qual é o valor de uma prestação. Depois, multiplique pelo número total de prestações que você terá que pagar.

Em seguida, compare o resultado a que você chegou com o preço que a TV custa à vista.

Na maior parte das vezes, pagar em prestações sai bem mais caro! Você sabia que em certos casos pode chegar ao dobro do valor?

Isso porque algumas lojas cobram juros altíssimos para financiar as compras de seus clientes. Muitas até estimulam o pagamento a prazo e nem sugerem que se



pague à vista, já que seu lucro é maior com vendas a prazo: o cliente vai pagar não só o produto, mas os juros embutidos. Assim, a loja ganha duas vezes.

Nesse caso, é melhor poupar e fazer a compra quando tiver o dinheiro para pagar à vista. Você verá que isso representa uma grande economia.

E atenção! Se você for fazer uma compra à vista, peça desconto, não aceite pagar o mesmo valor do pagamento a prazo! Caso contrário, estará pagando os juros embutidos no valor do financiamento em várias parcelas, que nem chegou a fazer.



## O que vem por aí...

No próximo capítulo, você vai mergulhar mais ainda no universo das pequenas empresas. Estudará conceitos ligados a empresas familiares, franquias e arranjos produtivos locais.



## Intertextos

### MÚSICA

**“Apesar de você”**, de Chico Buarque de Hollanda, **Chico Buarque**, Philips, 1970.

Na letra desta música, o autor brinca com o conceito de juro para falar sobre o sofrimento de um cidadão, sofrimento que vai ter que ser pago em dobro pelos responsáveis pelo período de repressão ocorrido no Brasil naquela época. Veja o trecho:

“[...]”

Quando chegar o momento  
Esse meu sofrimento  
Vou cobrar com juros. Juro!  
Todo esse amor reprimido,  
Esse grito contido,  
Esse samba no escuro.  
Você que inventou a tristeza  
Ora tenha a fineza  
de ‘desinventar’.

Você vai pagar, e é dobrado,  
Cada lágrima rolada  
Nesse meu penar.  
[...]"

## LIVROS

**Matemática Comercial e Financeira fácil**, de Antonio Arnot Crespo, Editora Saraiva, 2001.

O livro apresenta os conceitos de Matemática Financeira de maneira muito didática e facilitada.

**Matemática Financeira e suas aplicações**, de Alexandre Assaf Neto, Editora Atlas, 2006.

**Matemática Financeira objetiva e aplicada**, de Abelardo de Lima Puccini, Editora Saraiva, 2004.

Estes dois livros tratam da Matemática Financeira aplicada aos negócios.

**Matemática Financeira com HP12C e Excel**, de Adriano Leal Bruni e Rubens Fama, Editora Atlas, 2004.

O livro ensina a utilizar a calculadora financeira e também o programa de computador Excel nas operações de Matemática Financeira.

## SITES

**Investimentos** – Na internet os bancos disponibilizam dicas sobre investimentos. Se quiser aprender mais sobre isso, veja, por exemplo, sites como:

<http://www.investshop.com.br/hom/index.asp>

<http://www.shopinvest.com.br/>



## Glossário

### Patamar

O mesmo que nível, padrão, altura.



**Planilha eletrônica**

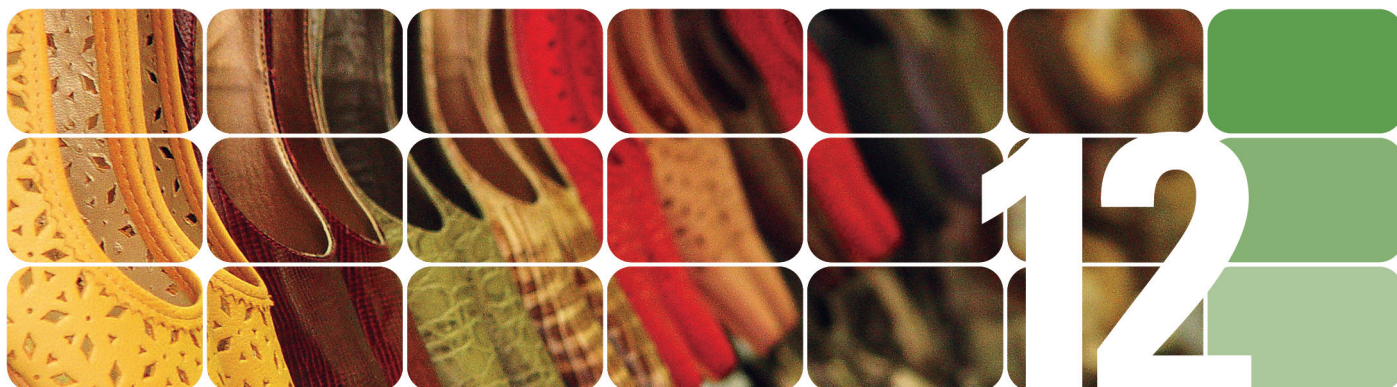
Programa de computador que utiliza tabelas para realizar cálculos matemáticos ou apresentações de dados.

**Rentável**

Que dá resultados, ou seja, quando o capital investido dá um benefício, um rendimento, que vale a pena para o investidor.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Calculando juros simples e juros compostos.*
- *Verificando a rentabilidade de um empreendimento.*



## CAPÍTULO 12

# TEMAS ESPECIAIS

*Você sabia que existem várias redes de pequenas empresas montadas no país e no mundo?*

*Esses e outros conceitos e soluções que surgiram no universo das pequenas empresas serão estudados ao longo deste capítulo.*

*Talvez você já esteja familiarizado com alguns deles, e pode até estar envolvido em seu trabalho com os temas que verá agora. Se não for o caso, pode ter certeza de que, em sua trajetória de empreendedor ou trabalhando em pequenas empresas, acabará topando com eles. Por isso, é importante estudá-los e saber como funcionam.*







***Você já teve que enviar uma encomenda a alguém que estava longe, num prazo muito apertado? O que você fez?***

***Como garantir que o destinatário receba a encomenda ou o documento dentro do prazo previsto?***

Se você tivesse uma pequena fábrica, por exemplo, de sapatos, gostaria que perto da sua empresa montassem uma empresa de fabricação de cadarços e outra de solas? Por quê?

Você já reparou que há muitos casos em que as empresas que trabalham com os mesmos produtos acabam se aglomerando numa única região geográfica?

Neste capítulo, você vai aprender sobre vários temas que são típicos do mundo das pequenas empresas.



## Iniciando a conversa

O filho de Sônia e Jurandir, Ricardo, tem 21 anos e está se formando em Administração na faculdade. Os pais estão muito orgulhosos, não só pelo rapaz ser inteligente e esforçado, mas por ser trabalhador.

Desde o primeiro período da faculdade, com 17 anos, começou a ajudar os pais na padaria e já ganhava seu dinheiro. Em pouco tempo, controlava as contas do negócio sozinho, liberando muito Jurandir, que podia ter mais tempo para descansar, sair um pouco mais cedo do trabalho.

Por isso, o casal se assustou quando o filho se formou e disse que ia abrir uma franquía de um restaurante de massas muito famoso, presente em todo o Brasil.

– Mas por que abrir outro negócio, gastar suas economias nisso? Você já tem seu negócio: esta padaria – argumentou Jurandir.

– Não, pai, esta padaria não é minha, é sua e de mamãe. Eu aqui sou apenas um empregado.



- Não é verdade! – reagiu o casal, indignado.
- Vocês não me respeitam, não acreditam nas minhas opiniões. Eu quis informatizar o negócio, não quiseram. Quis abrir uma lanchonete ao lado da padaria, não concordaram. Propus abrir outra padaria num bairro que está cheio de prédios novos, de gente de posses, uma oportunidade de ouro. Agora tem uma padaria lá, e o dono está lucrando muito!
- O que você está querendo dizer? Que não levamos a sério suas opiniões?
- É isso mesmo. Vocês acham que ainda sou criança, e tudo que sugiro para o negócio não é levado a sério. Aqui só se faz o que vocês dois querem.
- Olha aqui, garoto. – Jurandir começou a se irritar. – Para mandar por aqui, vai ter que esperar que eu me aposente. Sua mãe e eu construímos tudo isso aqui com muito esforço, e um menino como você agora quer chegar e dar ordens?
- Por isso mesmo, pai. Aqui, sou apenas um menino que quer dar ordens. No meu próprio negócio, vou ser o dono, fazer tudo do meu jeito. É isso que eu quero.

Jurandir queria continuar a discussão, mas Sônia o impediu.

- Deixa, Jurandir, no fundo ele tem razão. É inteligente, esforçado, sério, empreendedor, e quer o lugar que merece. Aqui conosco vai ser sempre um garoto!

### AGORA É COM VOCÊ!

Quem você acha que tem razão? Ricardo ou Jurandir? Por quê?

Você acha que esse tipo de conflito pode ser comum em empresas geridas por membros da mesma família?

Depois de registrar suas respostas no **bloco de notas**, continue a leitura.

Por um lado, Jurandir se sente ameaçado ao ver um jovem querer mandar no negócio dele. Você lembra que leu, em outros capítulos, quantas dificuldades eles enfrentaram para ter um negócio bem-sucedido? A experiência vivida, a trajetória e o esforço realizados muitas vezes fazem com que um empreendedor sinta que ele é o único que pode gerir um negócio. O risco de uma postura desse tipo é que o negócio acabe junto com a aposentadoria ou a morte de seu fundador.

Por outro lado, Ricardo é um jovem preparado e inteligente, e quer espaço para aplicar o que sabe fazer. Se não for na empresa da família, vai ser em outro lugar. Mas o que ele não quer é simplesmente ser tratado como um auxiliar, que faz apenas tarefas operacionais e não pode participar das decisões.

*Nesse caso, a solução não foi tão simples como naquele restaurante de seu Vitório, em que a filha geriu as mudanças e renovou o negócio, como você viu no capítulo 3 do módulo 1, lembra?*



## Por dentro do tema

### As empresas familiares

Você sabia que cerca de 80% das empresas do mundo são familiares (dados de 2006)? Ou seja, de cada 100 empresas, 80 têm uma família controlando sua gestão. Esse número se repete no Brasil, inclusive entre as pequenas empresas.

Isso significa que é bastante possível que você ou venha a trabalhar numa empresa familiar ou se veja envolvido em um empreendimento com outros membros de sua família.

Por isso, é importante que conheça algumas características especiais das **empresas familiares**, e os desafios que elas têm que enfrentar.

Uma **empresa familiar** se caracteriza por ter dois ou mais membros da família como proprietários ou envolvidos no seu funcionamento.



Um dos grandes desafios das empresas familiares é conciliar os interesses do negócio com os interesses da família, que muitas vezes podem entrar em conflito. Afinal, uma família é baseada em laços de afeto e tem como objetivo promover a educação e o crescimento pessoal de seus membros.

Já uma empresa precisa lutar por sua sobrevivência e gerar lucro, lidando com conceitos não próprios do mundo familiar, como eficiência, eficácia, produtividade.

A saúde e a sobrevivência da empresa familiar dependem de um bom equilíbrio entre os negócios e os interesses da família.



### AGORA É COM VOCÊ!

Você acha que os parentes dos sócios devem obrigatoriamente trabalhar na empresa familiar? Justifique sua opinião no **bloco de notas** e depois prossiga a leitura.

Você acertou se disse que não: uma pessoa não pode trabalhar num lugar só porque é parente dos sócios. Afinal, você já viu no capítulo 1 deste módulo a importância de atrair os talentos e as competências mais necessários para o negócio.

Portanto, um familiar só deve trabalhar numa empresa se tiver as competências que a empresa e o cargo requerem.

### Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar

Uma empresa familiar pode ter várias vantagens diante de outros negócios do mercado, mas também outras possíveis fraquezas, que precisarão ser enfrentadas pelos sócios. Procure listar mentalmente algumas dessas vantagens e desvantagens, e depois continue a leitura.

| Empresas familiares                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagens                                                                                                                              | Desvantagens                                                                                                                                                                                                  |
| A força das relações familiares garante uma maior lealdade, união e confiança entre os sócios.                                         | Pode haver dificuldade em conciliar os interesses do negócio e da família.                                                                                                                                    |
| O compromisso pessoal com o negócio é muito grande.                                                                                    | As oportunidades de crescer dentro da empresa, para os funcionários que não são da família, são menores.                                                                                                      |
| As pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios pelo negócio, como reduzir suas retiradas de lucros ou adiar seus ganhos para o futuro. | Os relacionamentos são mais complicados do que com funcionários. Por exemplo, é mais difícil lidar com um filho que é negligente com o trabalho do que com um funcionário que pode ser advertido ou demitido. |

Os familiares tendem a pensar no negócio mais a longo prazo do que em outras empresas.

### A sucessão nas empresas familiares

A sucessão também pode ser um desafio muito grande para as empresas familiares por vários motivos, como:

*Hoje existem muitas empresas de consultoria e até cursos especializados sobre empresas familiares.*

- Os pais muitas vezes têm relutância em delegar poder aos filhos.
- Os filhos costumam ficar ansiosos para mostrar seu talento e realizar-se profissionalmente, e precisam de espaço para isso.
- Nem sempre os filhos têm a aptidão, o talento ou o temperamento necessários para trabalhar no negócio; talvez eles tenham outra vocação, e isso pode causar frustração nos pais.

Veja algumas dicas interessantes para fazer a transição do negócio para os filhos ou inserir outros parentes no negócio:

- Verificar sempre se a pessoa em questão tem o conjunto de competências necessárias para ocupar um cargo, especialmente se for de direção.
- Delegar responsabilidades e tarefas de acordo com o cargo ocupado pelo parente, independentemente das relações familiares e mostrando respeito às competências da outra pessoa.
- Não julgar os jovens cedo demais. Alguns pais, por ansiedade, acabam censurando os filhos quando estes ainda são muito jovens e não desenvolveram todas as suas aptidões de gestão e liderança.



Quanto mais profissional for a gestão adotada pela empresa, baseada nas teorias da Administração contemporânea, mais fáceis serão as relações dentro do negócio.

## As franquias empresariais

Você come um pão de queijo em Minas e no Rio de Janeiro e percebe que eles têm a mesma marca. Come um sanduíche na Bahia e em São Paulo, e eles também têm a mesma marca. Mas as lojas não têm o mesmo dono. Como isso acontece?

Você já ouviu as palavras franquias, ou sua versão inglesa, franchising? Pois saiba que elas representam uma oportunidade de negócio para empreendedores, e também rendem empregos para muitas pessoas. Veja então o que isso significa.

## AGORA É COM VOCÊ!

Imagine que você está pensando em abrir um negócio para vender frangos, e a Sadia se oferece para ser seu sócio. Você gostaria de ter um sócio que já é uma empresa forte na área em que você quer trabalhar?

O que acha que a Sadia exigiria de você para entrar na sociedade?

Pois é exatamente isso que acontece na franquia. Muitas vezes uma empresa quer expandir seu negócio, mas quer contar com sócios ou parceiros locais para isso, de modo a dividir o risco e os investimentos que precisa fazer.

Num primeiro momento, a franquia se dava de maneira mais simples. O fabricante de um produto cedia a marca para um revendedor que desejasse vender produtos com a marca, além dos direitos de venda dos produtos ou serviços em determinada região.



63

Esse tipo de franquia ainda é muito usado no caso de revendedores de refrigerantes.

No entanto, os fabricantes de produtos iam percebendo cada vez mais que, se dessem maior apoio e orientação aos franqueados, estes poderiam melhorar muito suas vendas – o que era bom para todos. Assim, começaram a oferecer assessoria, orientação, treinamento.

O modelo evoluiu, até chegar ao que hoje é conhecido como franquia do formato do negócio.

**Franquia** é um contrato através do qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, associado ao direito de venda do produto ou serviço em uma região geográfica, assim como a tecnologia de implantação e administração do negócio.

**Franqueador** é a empresa que concede a franquia.

**Franqueado** é aquele que compra a franquia.

A franquia é regulamentada no Brasil pela Lei nº 8.955, de 15/12/1994.



64

A lanchonete Bob's, por exemplo, é uma franqueadora bem conhecida. Se algum interessado quiser abrir uma lanchonete Bob's em sua cidade, terá que pagar o valor de compra

da franquia. Mas o Bob's vai oferecer treinamento para o candidato e para a equipe que ele contratar, dará orientações para a decoração do local, de acordo com o padrão da lanchonete, e também vai dizer ao franqueado como os atendentes devem se vestir, qual será o cardápio, como deve ser a preparação dos lanches e o atendimento dos clientes.

Isso quer dizer que, em pouco tempo, esse franqueado terá uma lanchonete que é a réplica da original, que já tem sucesso em muitas cidades diferentes. Agora você entende por que existem lojas, lanchonetes, restaurantes, cursos de idiomas exatamente iguais em vários pontos da cidade e do país, de Norte a Sul!

São alguns exemplos de franquias: Spoleto (restaurante especializado em massas), Lojas BR Mania (lojas de conveniência que ficam nos postos da BR Distribuidora), O Boticário (perfumes e cosméticos). Pesquise outras franquias e o modo como funcionam.

## Vantagens e desvantagens de ter uma franquia

Como qualquer tipo de negócio, a franquia tem alguns benefícios e também algumas desvantagens.



Faça sua lista de vantagens e desvantagens de entrar num negócio de franquia no seu **bloco de notas**, e depois compare com a tabela a seguir.

| Sistema de franquia                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagens                                                                                                                                              | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| O franqueado recebe orientação, treinamento e assistência contínua do franqueador.                                                                     | Normalmente os custos para ter uma franquia são altos. Em muitos casos é cobrado um investimento inicial relativamente grande, e depois participação nas vendas ou taxas fixas.                                                                                                                                              |
| Os produtos e serviços já são conhecidos, uma vez que em geral as franquias têm marcas famosas e produtos e serviços que são bem aceitos pelo público. | O crescimento pode ser limitado: se o negócio funcionar bem, abrir outra unidade depende de negociações com o franqueador, que precisa respeitar a área de vendas delimitada para cada franqueado.                                                                                                                           |
| A administração de um negócio franqueado, que é totalmente ensinada ao franqueador, é eficiente e bem estruturada.                                     | Falta de liberdade: se você quiser testar um novo produto ou serviço, fazer uma inovação, esqueça. Na maioria das vezes, ao comprar o formato do negócio, o franqueado se compromete a obedecer à gestão do franqueador em termos de linhas de produtos e serviços, decoração, estratégias de promoção, entre outras coisas. |

A franquia oferece menos riscos, uma vez que já é um negócio que comprovou ter sucesso em outros lugares.

### Tornando-se um franqueador

Imagine que você abriu um negócio que tem muito sucesso: você também pode virar um franqueador! Nesse caso, seu modelo de negócio pode ser replicado em outras regiões de sua cidade ou do país. Não é interessante?

Para formatar uma franquia, é possível ter assessoria de associações ou consultores especializados.

A grande vantagem de ser um franqueador é poder expandir o próprio negócio sem fazer tantos investimentos, dividindo o risco com franqueados que também investirão no negócio.

O maior risco é manter a qualidade e a imagem da empresa. Afinal, se um franqueado fizer algo errado, a reputação da rede como um todo pode ficar prejudicada.



### Arranjos produtivos locais (APL)

Você já reparou que existem localidades geográficas onde parece haver uma vocação para algo? Por exemplo, o Ceará é famoso por seus bordados, assim como o interior de São Paulo – mais precisamente a cidade de Franca – é famoso por ser um pólo de fabricação de calçados.



Como se forma a vocação de determinada localidade geográfica? Tente explicar em seu **bloco de notas** e depois prossiga a leitura.

Antigamente, a localização da empresa era considerada fundamental para seu sucesso. Os economistas do século passado diziam que era importante a empresa se localizar perto de suas fontes de matéria-prima ou dos mercados consumidores.

Com a globalização, as grandes empresas espalharam suas operações pelo mundo todo, e muitos acreditaram que a importância da localização da empresa passou a segundo plano.

No entanto, o fenômeno dos **arranjos produtivos locais** mostra, em diferentes partes do mundo, que a localização geográfica tem importância fundamental para alguns negócios.



**Arranjo produtivo local (APL)** é um conjunto de empreendimentos e de pessoas que atuam numa mesma região, em torno de uma atividade produtiva predominante, formando o que se chama de uma vocação local.



65

Os arranjos produtivos locais não acontecem apenas no Brasil, mas no mundo todo! A região de Bordeaux, na França, é um território famoso pelos vinhos produzidos. Já o Vale do Silício, nos Estados Unidos, é um aglomerado de várias empresas de alta tecnologia, de onde saíram muitas inovações tecnológicas.



66

### AGORA É COM VOCÊ

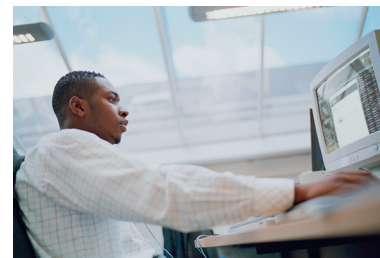
Como se explica que muitas empresas de um mesmo setor se instalem no mesmo local e façam com que aquele lugar fique famoso por determinada vocação?

Pense a respeito, registre as idéias no seu **bloco de notas** e depois prossiga a leitura.

O arranjo produtivo local se forma de maneira dinâmica, a partir de algum incentivo.

- Existência de determinada matéria-prima.
- Existência de um centro de formação muito bom em determinada área.
- Tradição em algum tipo de técnica de produção etc.

Para explicar como funciona um arranjo produtivo local, confira o exemplo da cidade de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais, onde funciona uma famosa escola técnica na área de eletrônica, a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – ETE, fundada em 1959. Depois dela, foi criado na cidade o Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL e, em 1970, a Faculdade de Administração e Informática – FAI. Essas instituições levaram à formação de muitos profissionais altamente qualificados nas áreas de eletrônica, informática e telecomunicações.



67

Hoje a cidade possui um complexo industrial, que aglomera empresas especializadas que atuam nas áreas citadas, e que é conhecido como Vale da Eletrônica. Em

2006, três empresas da região foram premiadas no Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, no Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica e no Prêmio Excelência Empresarial do SEBRAE de Minas Gerais.

### Como se forma um APL?

Um arranjo produtivo local se forma assim: a partir de um incentivo inicial presente num território, vai acontecendo uma dinâmica que se auto-alimenta e vai crescendo. Começam a surgir empresas no local. Essas empresas competem entre si, e a competição muito próxima faz com que todas se esforcem para se tornar cada vez melhores. Com isso, todos ganham competitividade diante das empresas de fora do APL.

A aglomeração de empresas incentiva a formação de outras empresas e também atrai a instalação de outros atores: fornecedores, centros de formação e pesquisa, profissionais qualificados, interessados em trabalhar na área, empresas de consultoria, entre outros.

A concentração de tantas empresas, profissionais e centros faz com que exista uma dinâmica de troca de informações, que também incentiva a inovação e faz com que se consolidem no local uma vocação e um talento especiais para determinada área de atuação.

Muitas vezes, o cliente passa então a procurar essa região, pois sabe que lá encontrará diversidade, qualidade, complementaridade.

### Não existe apenas competição num arranjo produtivo local!

É comum que as empresas locais unam esforços em diferentes áreas, como:

- Fazer compras em conjunto para conseguir melhores condições de fornecedores.
- Contratar uma equipe de vendas que trabalhe para várias empresas.
- Fazer campanhas de propaganda, pesquisas de mercado e outros esforços de marketing.
- Desenvolver treinamento para os funcionários etc.



### Fazendo e aprendendo

1. Onde estão os APLs no Brasil? No site do SEBRAE (<http://www.sebrae.com.br>) você pode encontrar exemplos de APLs em todo o Brasil. Registre no seu **bloco de notas** exemplos de APLs mapeados pela instituição em São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará.

2. Imagine que você fundou um negócio, que vai muito bem no mercado, quando seu gerente de vendas avisa que vai se aposentar. Seu filho trabalha como vendedor na empresa, mas ainda tem muito que aprender. Embora não tenha todas as qualificações para o cargo, ele precisa melhorar seu salário, porque acabou de nascer a segunda filha dele (sua neta), e como ainda não vende muito, suas comissões são pequenas. Você promoveria seu filho a gerente? Justifique a sua decisão.
3. Imagine que Jurandir e seu filho Ricardo, do estudo de caso do início do capítulo, decidiram trabalhar juntos e pediram sua ajuda para minimizar a possibilidade de conflitos entre os dois. Que sugestões você daria para diminuir os conflitos?
4. Procure um empreendedor em sua cidade que seja franqueado de alguma rede famosa. Faça uma entrevista, perguntando quais são as vantagens de ter uma franquia em vez de abrir o próprio negócio do zero.
5. Visite o SEBRAE de sua cidade e conheça os arranjos produtivos locais do estado onde mora, qual é a área de atuação e a especialidade deles. Eles têm alguma relação com seu tipo de trabalho ou com a empresa que você pensa em abrir um dia? Explique.



## Avalie seu conhecimento

1. Marcelo, Alessandra e Juraci são primos, e sempre foram grandes amigos. Mas, depois de 20 anos trabalhando juntos como sócios na empresa, começaram a brigar, e agora nem sequer falam entre si. O conflito começou porque os dois filhos de Marcelo, as duas filhas de Juraci e o marido de Alessandra agora trabalham na empresa. Todos acham que os próprios filhos ou o marido não são suficientemente valorizados pelos sócios, nem ganham o que merecem. As discussões sobre a remuneração dos filhos e do marido de Alessandra levaram a brigas tão grandes que acabaram por terminar com a relação dos três.  
Sugira uma forma de solucionar esse conflito, de acordo com o que você leu sobre empresas familiares.
2. Um de seus amigos é franqueado de um famoso curso de Inglês, e agora quer mudar a metodologia de ensino, pois fez um curso de especialização nos Estados Unidos sobre ensino de língua inglesa. O que você aconselharia a ele depois de estudar franquias?



## Vale saber

Michael Porter, um dos mais famosos professores de Administração e estudioso dos arranjos produtivos locais, destaca um aspecto muito importante deles: as relações baseadas na confiança.

Como as empresas estão muito próximas umas das outras e todas se conhecem, normalmente os acordos de compra e venda, trabalho conjunto, dispensam longos contratos elaborados por advogados, que cobram valores altos dos clientes e tornam os processos entre empresas mais demorados e caros.

O autor afirma que ninguém na região quer ficar com uma imagem ruim, de que não cumpre sua palavra, e por isso todos são extremamente respeitosos com os compromissos que assumem.

Essa é uma lição importante para todos os que atuam ou estão se preparando para atuar no ambiente de empresas. As relações baseadas em confiança são muito vantajosas para todos os envolvidos.

Mas para desenvolver relações desse tipo é preciso ser muito confiável. Isso implica ter atitudes honestas e éticas, ser transparente, cumprir a palavra.

Quando alguém ganha uma imagem de confiabilidade, em geral tem mais espaço para participar de contratos e projetos maiores, pois ninguém vai entregar trabalhos grandes e de responsabilidade nas mãos de alguém em quem não confia.



## O que vem por aí...

No capítulo seguinte, você vai voltar ao quebra-cabeça que forma uma empresa para entender um pouco sobre o compromisso do pequeno empresário com a sociedade: vai estudar sobre ética e responsabilidade social na pequena empresa.



## Intertextos

### SITES

**Associação Brasileira do Franchising** - <http://www.portaldofranchising.com.br/>

O site traz várias informações interessantes sobre a área.

**Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**

<http://www.mdic.gov.br>

O site traz dicas sobre arranjos produtivos locais.

### LIVRO

**Administração de pequenas empresas**, de Longenecker, Moore e Petty, Editora Makron Books, 1997.

O livro traz informações interessantes tanto sobre empresas familiares quanto sobre franchising.



## Glossário

### Aglomerar

O mesmo que reunir, amontoar. Um território onde há um aglomerado de empresas é um local onde se reúnem muitas empresas de determinado setor.

### Relutância

Resistência para tomar determinada decisão ou fazer alguma coisa.

### O que você estudou neste capítulo:

- *Empresas familiares.*
- *Franquias.*
- *Arranjos produtivos locais.*





## CAPÍTULO 13

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL

*No livro “Ilusões”, o autor Richard Bach escreve uma frase que é um verdadeiro desafio.*

*“Existe um teste para saber se sua missão na Terra está cumprida: se você está vivo, não está!” Há pessoas que vêem a própria vida exatamente assim, e sempre buscam algo para fazer pelos demais.*

*No capítulo 5 do módulo 1, você refletiu sobre sua missão pessoal e, sobretudo, sobre a missão da empresa. Já pensou se todos os gestores de empresas pensassem que as organizações também têm uma missão maior a cumprir na Terra?*





Uma empresa não existe só para gerar lucro. Além dos interesses imediatos, como gerar lucros e resultados, toda empresa deve ter responsabilidade, considerando sempre, em tudo o que faz, como suas decisões e atividades podem afetar os outros.



***Quem você acha que se dá melhor na vida: quem procura ajudar e servir as pessoas, trabalhando com compromisso e dedicação, ou quem quer apenas “adiantar seu lado” e levar vantagem? Por quê?***

***E a empresa que você estruturou no plano de negócios no módulo anterior: como deve ser sua atuação em relação às outras pessoas e à sociedade? Você pensou nisso ao escrever o plano?***

Neste capítulo, você vai aprender por que as pequenas empresas devem agir com responsabilidade em seu trabalho e o que deve ser feito para que isso aconteça.



## Iniciando a conversa

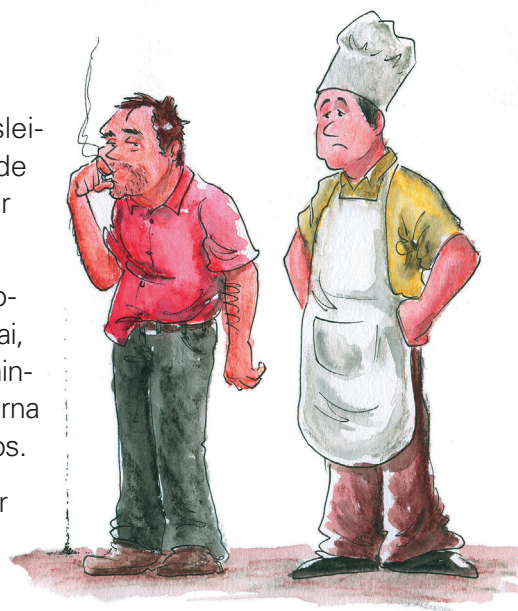
Barnabé, conhecido como Barna, foi um jovem desleixado e pouco preocupado com as consequências de seus atos. Além disso, não gostava muito de ajudar os outros e tinha fama de ser muito pão-duro!

Quando ele ficou adulto, porém, parecia que havia tomado jeito: com o pouco dinheiro que recebeu do pai, logo abriu o próprio negócio, uma lanchonete. O que ninguém imaginava era que tudo era só aparência, e Barna continuava com aqueles mesmos velhos maus hábitos.

Os funcionários, que conheciam o negócio por dentro, estranhavam como ninguém ainda tinha passado mal com algo estragado. Os alimentos eram guardados de qualquer maneira. A geladeira, muito velha, às vezes pifava, e Barna continuava usando os ingredientes por alguns dias, como se nada tivesse acontecido.

– Afinal – dizia Barna – não se deve jogar comida fora, e ninguém percebe mesmo!

A cozinha era um ambiente de fumaça, gordura acumulada e escuridão, pois Barna queria economizar em tudo. Ele não admitia que o pessoal perdesse muito tempo fazendo arrumações.



– Lugar de comida não pode ser impecável; olhando de perto, nenhum restaurante é tão limpo – dizia ele.

– Os clientes que não reclamem – era o seu lema. – Não pedi a ninguém que viesse aqui comer. Se quiser comer coisa fina, que vá a um restaurante de hotel cinco-estrelas!

Os funcionários tentavam melhorar um pouco o atendimento ou o tipo de comida servido, mas ele não dava o menor incentivo. Enquanto as mudanças implementadas por eles não representavam gastar mais dinheiro, tudo bem. Mas, se uma sugestão de melhoria gastasse um real a mais, Barna ficava uma fera.

Barna tinha outras atitudes “peculiares”: tratava mal seus funcionários, despejava restos de gordura no rio que ficava próximo da rua, não pagava todas as taxas e impostos (sempre esquecia de algum), não registrava seus funcionários. Aliás, nem a lanchonete estava devidamente regularizada! Ele não via sentido em cumprir suas obrigações com o Governo, achava perda de tempo e de dinheiro para beneficiar políticos que ele nem conhecia.

Se fizesse um curso de Gestão de Pequenas Empresas, aprenderia a economizar dinheiro onde é realmente necessário, e lucraria mais, por realizar uma boa gestão.

### AGORA É COM VOCÊ!

Analise o caso de Barna e sugira quais deveriam ser suas atitudes em relação:

- Aos seus clientes.
- Aos seus funcionários.
- À comunidade em torno da lanchonete.

Depois de registrar suas respostas no **bloco de notas**, passe para a próxima seção.



## Por dentro do tema

### O que é uma empresa socialmente responsável?

Uma empresa socialmente responsável não existe só para si mesma, mas se preocupa com seu papel junto à sociedade, dando uma razão maior para sua existência além da lucratividade. Preocupa-se com seus clientes, funcionários e com a comunidade.

A seguir, você verá algumas preocupações que Barna deveria ter em seu negócio.

### Cuidando bem dos clientes

Você, como cliente, espera que os donos dos estabelecimentos que frequenta trabalhem com limpeza e higiene? É claro que sim! No caso de comida, é importante usar ingredientes saudáveis, que sejam guardados de maneira correta.



69

A qualidade de uma refeição feita com tanto descaso, como na cozinha de Barna, certamente pode ser prejudicial à saúde das pessoas e constitui um serviço de baixa qualidade.

### Cuidando bem dos funcionários



70

As pessoas querem sentir orgulho de seu trabalho, saber que o que fazem é importante para os outros. Quando percebem que seu trabalho é nocivo ou está malfeito, sua auto-estima diminui, e elas não se realizam profissionalmente.

Além disso, todos gostam de trabalhar em um ambiente agradável, iluminado e adequado para o trabalho, até por uma questão de saúde: para evitar doenças ocupacionais.

E quem não gosta de ser respeitado, tratado com atenção, de ter seus direitos trabalhistas garantidos, trabalhar com carteira assinada?

### Cuidando bem da comunidade

Você também já viu que as empresas devem respeitar o meio ambiente e cumprir suas obrigações fiscais, pagando taxas e impostos.

As pesquisas mostram que, a longo prazo, a empresa que tem uma atitude responsável diante do seu público e da sociedade sobrevive por muito mais tempo e também tem mais lucratividade.



71

### Que tal uma empresa aderir ao voluntariado?

Uma empresa pode permitir que os funcionários dediquem uma tarde de trabalho por mês, ou a cada dois meses, para oferecer oficinas, colocar flúor em dentes de crianças, visitar asilos de idosos ou orfanatos, levar seus conhecimentos técnicos ou de gestão para organizações sem fins de lucro que não os possuam etc.

## Sete diretrizes para a responsabilidade social na pequena empresa



Você conhece alguma empresa que agrediu o meio ambiente e foi punida por isso?

Se não lembrar de nenhum caso, pesquise algum na internet. Em seguida, verifique qual foi a repercussão para a imagem da empresa.

Faça uma relação das consequências negativas para a sociedade causadas pela ação negligente da empresa.

Registre os resultados da pesquisa no seu **bloco de notas**.

Quando uma empresa trabalha com seriedade e profissionalismo, os clientes acabam voltando. Podem até não se importar em pagar um pouquinho mais por um produto ou serviço, se já o conhecem e confiam na organização. Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos, trabalham com qualidade e oferecem um atendimento que representa um diferencial para o negócio.

A questão é que muitas vezes existe a intenção de trabalhar bem, só não se sabe como. A partir de agora, você saberá como instituir uma política de responsabilidade social numa empresa.

O Instituto Ethos, em parceria com o SEBRAE Nacional, elaborou e distribuiu gratuitamente uma publicação com sete diretrizes para as pequenas empresas que querem trabalhar de maneira socialmente responsável e precisam descobrir como fazer isso.

O texto que você vai ler a seguir tem como base essas diretrizes.

### 1 – Adote valores e trabalhe com transparência

A empresa precisa mostrar claramente, tanto para seus funcionários como para os clientes, quem ela é, como é sua forma de trabalhar e o que espera conseguir no mercado. Isso pode ser feito através de algumas estratégias, como:

- Divulgar as linhas gerais do planejamento estratégico: muitas empresas publicam em seu site e divulgam entre os funcionários a declaração de missão, visão e valores corporativos. Se sabem aonde a empresa pretende chegar, os funcionários ficam mais comprometidos.

*Para ler o manual com as sete diretrizes na íntegra, acesse: [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)*



*Você lembra dos conceitos de missão, visão e valores? Você os estudou no capítulo 4 do módulo 1, quando viu planejamento estratégico. Se tiver dúvidas, releia esse capítulo.*

- Oferecer informações completas a respeito dos produtos e serviços: tanto os melhores aspectos como os que não sejam tão adequados aos desejos e necessidades dos clientes. Isso garantirá que nenhum cliente “leve gato por lebre”. Dar informações precisas e só fazer vendas quando se percebe que o cliente realmente tem interesse e necessidade reforça os laços de confiança e faz com que esse cliente volte a procurar a empresa outras vezes. Cliente enganado é cliente perdido para sempre.
- Fornecer informações sobre a maneira como a empresa trabalha. Afinal, cada vez mais os clientes querem saber de que tipo de empresa estão comprando. A empresa produz danificando o meio ambiente ou tem uma política de preservação ambiental? Ela respeita seus funcionários? Quanto mais informações a seu respeito divulgar, mais possibilidades terá de estabelecer uma relação com os clientes baseada na ética e na confiança. A clareza e transparência através de demonstrativos financeiros bem organizados também é fundamental.



## 2 – Valorize empregados e colaboradores

As pessoas que trabalham na empresa passam grande parte de sua vida no trabalho. É de lá que deve sair o sustento de suas famílias, e é lá também que eles têm um espaço para realizar-se profissionalmente: fazer algo de que se orgulhem, sentir-se úteis e importantes para a sociedade, crescer como pessoas, aprender coisas novas.

Valorizar funcionários significa garantir que eles vão receber o sustento para si e para sua família, e que terão condições saudáveis para trabalhar. Significa também elogiar e valorizar o trabalho de cada um, mostrando respeito a todos os membros da equipe.

Manter um canal aberto para que todos possam expressar-se, falar dos problemas que encontram no trabalho, propor soluções e idéias inovadoras.

E ainda, por mais baixa que seja a função no organograma da empresa, dar autonomia e propor sempre novos desafios profissionais, de

modo que todos possam perceber que estão crescendo como profissionais e se sintam realizados.

### 3 – Faça sempre mais pelo meio ambiente

Muita gente pensa que o respeito às normas ambientais é uma prática voltada apenas para grandes empresas. No entanto, pequenas empresas também podem ser poluidoras na medida em que utilizam práticas pouco corretas em seu trabalho.

#### O que uma pequena empresa pode fazer pelo meio ambiente?

- Evitar jogar óleo de cozinha pelo ralo.
- Enviar papéis já utilizados para reciclagem, sem amassá-los.
- Classificar o lixo em papel, plástico, vidro, metal, orgânico e providenciar a coleta seletiva.
- Utilizar material de escritório feito de papel reciclado.
- Adotar práticas para economizar energia, como equipamentos de ar-condicionado e luz mais econômicos.
- Orientar os funcionários que evitem ao máximo o uso de copos e outros materiais descartáveis etc.



72

Cuidar dos recursos do meio ambiente é uma responsabilidade de todos, e adotar essas práticas na empresa tem um efeito multiplicador. Os funcionários acabam levando-as para suas casas e divulgando-as entre os amigos.

### 4 – Envolve parceiros e fornecedores

Antigamente havia uma visão de que quanto mais se apertassem os fornecedores, abaixando sua margem de lucro, melhor seria para o negócio. Assim, as empresas promoviam disputas de preços entre fornecedores e os tratavam até com certa crueldade.

As empresas modernas entendem que o fornecedor é parte do processo produtivo, colaborando para a qualidade final do produto. O que seria de uma padaria, por exemplo, se um fornecedor não entregasse farinha de boa qualidade?



Por isso, o fornecedor deve ser tratado com justiça e respeito. É importante procurar estabelecer uma relação de longo prazo com ele, baseada em parceria, fortalecendo-o para que ele possa atender seus clientes cada vez melhor.

## 5 – Proteja clientes e consumidores

### AGORA É COM VOCÊ

Pense em formas que as empresas têm de proteger seus clientes. Registre suas idéias no **bloco de notas**.



73

O cliente é a razão da existência de qualquer empresa, e, como você viu ao longo de todo o curso, o foco da empresa tem que estar nele e na sua satisfação.

Na empresa socialmente responsável, o cliente é visto como alguém com quem se quer ter um relacionamento de longo prazo, que deve ser tratado com ética e honestidade.

## 6 – Promova sua comunidade

Você sabe que muitos empresários de países da Europa e dos Estados Unidos investem no progresso social e cultural de seu país, de sua cidade ou seu bairro? É muito comum ver escolas ou faculdades nesses países que são financiadas por grandes empresários. Eles também patrocinam eventos esportivos e culturais.

As empresas já perceberam o retorno que obtêm com essas estratégias em termos de marketing: pode ser mais barato patrocinar um atleta ou artista famoso do que fazer um anúncio no horário nobre da televisão ou num jornal de grande circulação, e muitas vezes o efeito pode ser igualmente interessante nas duas alternativas.

Patrocinar eventos culturais ou atividades sociais cria um vínculo com o cliente, uma vez



que a empresa está proporcionando algo de que ele gosta muito, como a apresentação de seu artista ou de seu esportista favorito.

Você pode estar pensando: marketing cultural é algo para empresas grandes. Não é! Você pode promover coisas mais simples e baratas, tais como:

- Apresentações musicais de artistas jovens do bairro, ainda pouco conhecidos.
- Sarau de poesia, no qual os moradores das redondezas possam apresentar suas criações e as composições escolhidas pelo público sejam premiadas.
- Concurso literário de contos.
- Maratona ou caminhada para promover a saúde e a prática de esportes entre os moradores.
- Promoção de um passeio ciclístico pela cidade.
- Rodas de leitura ou de contadores de histórias, para os jovens do local.

### Você sabia?

A Fundação ABRINQ é uma organização voltada a melhorar a vida das crianças brasileiras e estabelece parcerias com empresas que ajudam a tornar real esse objetivo. Uma empresa pode se tornar “amiga da criança” ao se credenciar junto ao programa da ABRINQ, recebendo o direito de uso do selo de empresa amiga da criança em seus produtos e material promocional.

Saiba mais em: <http://www.fundabrinq.org.br/>

## 7 – Comprometa-se com o bem comum

Sua empresa ou a empresa em que você trabalha pode e deve envolver-se com causas sociais também. Isso não é restrito às grandes empresas, que podem investir em projetos milionários. Por menor que seja, toda empresa pode colaborar.

### Como uma pequena empresa pode colaborar com o bem comum?

- Adotar uma praça ou um jardim, cuidando dele para que fique bonito e limpo.
- Incentivar o trabalho voluntário entre os funcionários.
- Promover campanhas de doação de roupas e alimentos.
- Doar móveis, equipamentos e materiais que não serão mais utilizados para organizações sem fins de lucro ou escolas.
- Participar da diretoria de organizações sem fins de lucro, associações de moradores ou outras organizações que tenham como objetivo o bem comum, para ajudar na sua gestão.



As possibilidades são ilimitadas para quem realmente quer fazer o bem. E lembre-se: tudo que se faz para a comunidade, o bairro ou a cidade reverte para a própria empresa. Afinal, ela terá mais sucesso se estiver localizada em uma cidade que tem bons índices de desenvolvimento econômico, social e cultural.



## Fazendo e aprendendo

1. Você lembra de Clécio, o empreendedor ligado ao turismo ecológico? Você o conheceu no módulo 2. Pois é, ele sabe que a ecologia, a proteção ao meio ambiente são temas muito importantes no mundo de hoje, onde os recursos naturais são cada vez mais degradados. Ele e sua equipe querem trabalhar nas horas livres com educação ambiental, conscientizando as pessoas da importância de ter uma relação de respeito com o meio ambiente. Sugira ações que ele pode fazer, sem gastar muito dinheiro.
2. Sônia e Jurandir precisam de ajuda! Seus funcionários disseram que querem fazer trabalho voluntário e querem o apoio da empresa! E você foi chamado para ajudá-los! Pergunta-se:
  - a. Uma padaria pode fazer trabalho voluntário?
  - b. Que tipo de atividade você sugeriria para os funcionários de Sônia e Jurandir?
3. Um chefe ficou sabendo que seu funcionário Joca tinha faltado seis vezes no mês anterior e o chamou para conversar. Ficou sabendo, então, que a esposa do funcionário estava com uma doença bastante séria, chamada síndrome do pânico. O funcionário disse: “Chefe, às vezes eu simplesmente não tenho como deixá-la sozinha em casa.” O chefe esperou alguns dias e depois demitiu Joca, pois achou que não estava em condições de ter um funcionário que continuaria faltando tanto. A atitude dele fere as normas de responsabilidade social? Que tipo de consequências a atitude do chefe pode ter para a empresa?
4. Relacione o Programa 5S, que você viu no capítulo 8 deste módulo, e a responsabilidade social na pequena empresa.





## Avalie seu conhecimento

a) Sabe a confecção de Jorge e Lindalva? Pois é, Lindalva descobriu que uma das costureiras de sua confecção, Diva, é homossexual e mora com outra mulher há dez anos. Embora não veja problema nenhum nisso, Lindalva está preocupada porque algumas colegas foram até seu escritório pedir a demissão de Diva, dizendo que não querem ter uma colega como ela. Uma delas justificou sua antipatia por Diva da seguinte forma:

- Minha filha de 15 anos começou a trabalhar agora na confecção como aprendiz, e ela adora a Diva. Não quero minha filha com esse tipo de amizades.

A posição das duas ou três colegas que querem o afastamento de Diva não é apoiada por todas, pois a verdade é que Diva, além de competente no que faz, é muito amável e cordial com todos. Mas o fato de um pequeno grupo condenar sua forma de ser, enquanto outro grupo a defende, está criando conflito e discórdia, que se estende a outros assuntos e acaba afetando o trabalho. Lindalva precisa solucionar o problema antes que algo mais grave aconteça. Como ela deve agir? O que você faria se fosse o gestor dessa pequena empresa?

b) Em uma pequena fábrica que faz peças para automóveis, o pessoal desconfiava há algum tempo de roubos na cantina, pois a quantidade de caixinhas de achocolatado consumidas diariamente excedia a quantidade de funcionários que almoçavam lá. Finalmente, descobriu-se que Jair, um dos operários, levava sempre duas caixinhas de achocolatado no macacão quando saía do almoço. A diretoria da empresa optou por sua demissão, mas não tardou muito o sindicato foi até a empresa para reclamar formalmente e pedir a reintegração do funcionário. A diretoria estava inflexível: não podia ser conivente com esse tipo de atitude, por menor que fosse o objeto do roubo.

Acontece que Jair era funcionário da empresa havia quinze anos, e há três anos sofria de gastrite. A comida do refeitório fazia muito mal a ele, pois era excessivamente oleosa e temperada. Por isso, seu almoço se limitava todos os dias a um pão e três caixinhas de achocolatado. O caso ganhou proporções maiores: os outros operários se revoltaram com o tratamento dado a Jair e ameaçaram paralisar as atividades. A imprensa se interessou pelo caso, ameaçou tornar pública a história.

A empresa então voltou atrás, pediu desculpas a todos, e disse que tinha cometido um erro. Jair foi readmitido imediatamente. Os advogados do sindicato propuseram a Jair que abrisse um processo contra a empresa, pedindo

indenização por danos morais, pela forma como fora tratado, mas Jair se negou. Ele disse aos advogados:

- Trabalho nessa empresa há quinze anos, tudo que tenho devo a ela. Não quero prejudicá-la; eu só quero meu emprego de volta.

Comente a atitude dos diferentes envolvidos na história e aponte os erros que os dois cometeram em termos de ética e responsabilidade social.

- a. O departamento de Recursos Humanos da empresa e a diretoria.
- b. O funcionário Jair.



## Vale saber

Atuação política também é responsabilidade social!

Um empresário, assim como sua equipe de trabalho, deve envolver-se politicamente para defender os interesses da empresa e das pequenas empresas como um todo.

A pequena empresa vem conseguindo algumas vitórias e apoio do Governo, inéditos até agora na história do país:

- A tributação menor para as empresas classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte.
- A oferta maior de crédito para pequenos empresários.

No entanto, ainda há muito mais para conquistar. Por exemplo, o Governo ainda compra pouco ou quase nada das pequenas empresas, embora afirme que apoiar as pequenas empresas é uma de suas prioridades.

Outros pontos importantes são o tratamento tributário diferenciado, a burocracia excessiva e a redução das taxas de juros, que ainda são muito altas.

Por isso, exija coerência dos políticos em quem votou, vote com consciência e procure fazer-se ouvido, associando-se com outros cidadãos.



## O que vem por aí...

No capítulo seguinte, você vai aprender técnicas de vendas. Saber vender é importante não só no dia-a-dia da pequena empresa, em que todos precisam ser um pouco vendedores, mas também em sua vida pessoal e profissional. Siga em frente na montagem do quebra-cabeça.



## Intertextos

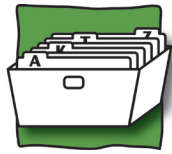
### SITES

**Instituto Ethos** – <http://www.ethos.org.br/>

No site do Instituto Ethos você pode conhecer mais sobre responsabilidade social e obter orientações mais detalhadas sobre como ser uma empresa socialmente responsável.

**Ministério da Cultura** – <http://www.cultura.gov.br>

O Governo Federal criou as chamadas “leis de incentivo” para aumentar os investimentos na área cultural, importantes para o desenvolvimento social do país. Foram criados mecanismos de benefícios fiscais para empresas que apóiam projetos enquadrados na chamada Lei Rouanet. Simplificando, funciona da seguinte forma: um projeto, aprovado na Lei, pode buscar patrocinadores, como pequenas e grandes empresas e até pessoas físicas. Quem patrocina, em vez de pagar determinada porcentagem de impostos (o percentual depende da área do projeto) para o Governo, investe nos projetos. Pesquise sobre a Lei e as inúmeras formas de patrocínio. Essa é uma oportunidade de investir em responsabilidade social e até de viabilizar idéias que você tenha. Alguns governos estaduais e municipais também têm suas leis de incentivo. Pesquise e aproveite as oportunidades.



## Glossário

### **Doença ocupacional**

É aquela causada pelo efeito do trabalho. Trabalhadores administrativos, por exemplo, podem desenvolver problemas posturais, musculares, visuais, respiratórios, dermatológicos, circulatórios, psicológicos, entre outros. Isso porque trabalham parados ou em pé por muito tempo, ou porque atuam em ambientes em que há presença ou proximidade de alguns elementos químicos ou nocivos à saúde. Os problemas também podem ser provocados por campos eletromagnéticos ou por excesso de cobranças, estresse etc.

### **Sarau**

Reunião festiva em que há jogos, dança, música, recitação de poesia e outras expressões culturais.

### **O que você estudou neste capítulo:**

- *O que é uma empresa socialmente responsável.*
- *Sete diretrizes para a responsabilidade social na pequena empresa.*





## CAPÍTULO 14

# TÉCNICAS DE VENDAS

*Já reparou que, na vida cotidiana, volta e meia você atravessa situações de venda e negociação?*

*As pessoas têm que vender o tempo todo produtos, serviços, idéias, decisões.*

*Você pode, por exemplo, vender para o seu filho a importância de escovar os dentes; para um chefe, a necessidade de trocar algum equipamento do escritório; ou, para um amigo, a importância de ele manter contato sempre.*

*É claro que isso é um modo de falar; afinal, o que acontece nessas situações não é propriamente um negócio. Mas pode-se falar, por exemplo, em “vender” ou “comprar” uma idéia.*







*Você já pensou que existem diferentes situações na sua vida em que precisa vender ou negociar coisas ou idéias?*

*Tente lembrar de algumas delas, que ocorrem em sua casa, com sua família, com os amigos, ou no trabalho.*



Numa pequena empresa, é necessário vender e negociar o tempo todo, e em diversas funções. Mas não é sempre que a pequena empresa pode contar com todo um time de vendas, especializado na função.

Por isso, é fundamental, tanto para o empreendedor como para sua equipe, ter noções de vendas. Essa é mais uma peça do quebra-cabeça e é o tema central deste capítulo.



## Iniciando a conversa

Você sabia que a Confecções Contemporâneas foi crescendo e acabou de inaugurar uma loja própria? Pois é, todos estão muito orgulhosos, e hoje é o primeiro dia de Everardo, o vendedor contratado para atuar na loja.

E lá vem a primeira senhora, acompanhada de duas meninas que aparentam ter entre 10 e 12 anos. Ela olha a vitrine, pensa um pouco e decide entrar!



75

### AGORA É COM VOCÊ

Ajude Everardo a abordar a cliente. O que ele deve fazer primeiro, o que deve deixar para depois? Imagine se você fosse ele. O que diria? Prepare, em seu **bloco de notas**, o roteiro do que Everardo deve dizer ou fazer. Depois compare com a resposta a seguir.

Você acertou se disse que Everardo deve cumprimentar a cliente, apresentar-se com simpatia e perguntar a ela o que deseja.

Afinal, antes de oferecer algo a um cliente, é muito importante ouvi-lo.

Ao ouvir o cliente, é possível conhecê-lo, entender suas necessidades e desejos, e com isso oferecer um produto ou serviço que responda às suas expectativas, assim como dar o atendimento que ele deseja.

Que tal acompanhar o diálogo de Everardo com a nova cliente?

– Bom dia, eu sou Everardo! Fique à vontade, pode olhar tudo o que quiser. Se precisar de mim, achar que posso ajudar em alguma coisa, é só chamar.

A cliente logo responde:

- Estou procurando uma roupa para minhas filhas.
- É para alguma ocasião especial, um aniversário, ou para usar no dia-a-dia?
- Não... Na verdade, é só para usar no dia-a-dia. Elas estão crescendo, e as roupas ficaram pequenas.
- Como é o estilo delas, que tipo de coisas gostam de usar?
- Minhas filhas não gostam de muitos frufus... Eu as acostumei a usar roupas leves e confortáveis, que não esquentem demais, para que possam brincar livremente, se divertir. Não quero que sejam excessivamente vaidosas.

*Ouvir o cliente é uma das competências mais importantes de um vendedor.*

### AGORA É COM VOCÊ

Você concorda que agora tem mais informações para saber o que oferecer à cliente? Então, prepare em seu **bloco de notas** uma orientação para Everardo sobre o que oferecer e o que não oferecer à cliente.

Você acertou se disse que ele deve evitar mostrar vestidos muito elegantes, próprios para ocasiões como aniversários, batizados e outros eventos. Também deve evitar roupas com rendas, bordados e que impeçam a criança de brincar.

O ideal é mostrar shorts, camisetas de malha, peças que podem ser facilmente lavadas e que resistem às atividades das crianças.

Depois de ver várias peças, parecia que a cliente já tinha se decidido. No entanto, na hora de pagar, começou a ficar em dúvida e disse a Everardo:

- Eu gostei bastante de tudo, mas acho que vou pensar um pouco antes de comprar. Vou dar mais uma olhada por aí e talvez volte, está bem?

## AGORA É COM VOCÊ

O que Everardo deveria fazer? Agradecer à cliente e deixá-la ir ou tentar fazê-la comprar a qualquer custo?

Você acertou se optou por responder: nenhuma das duas coisas! Ele não deve simplesmente deixá-la ir, pois, se ela disse que “gostou bastante”, talvez queira comprar, mas algo a está impedindo.

Nesse momento, o vendedor deve fazer o que se chama tratamento de objeções, ou seja, tentar descobrir, delicada e gentilmente, se há algum conflito que faça a cliente não comprar, e tentar resolvê-lo ou minimizá-lo.

- A senhora não gostou da cor?  
Temos outras opções de cores!
- Não, eu adorei as cores!
- A senhora não precisa pagar tudo à vista, pode parcelar em até seis vezes!
- Não, não quero parcelar a compra. Na verdade, agora tenho que levar as meninas ao dentista e estou com preguiça de carregar as sacolas. Eu tinha entrado só para olhar...
- Vou lhe fazer uma proposta – disse Everardo, gentilmente, como se a cliente fosse a pessoa mais importante da sua vida. – Se eu fosse a senhora, resolveria logo. Se disse que as meninas precisam das roupas... Depois vai ter que voltar... É um trabalho. Eu sei como mães são atribuladas, o tempo de vocês vale ouro!
- É verdade, Evaldo.
- Everardo – corrigiu delicadamente o vendedor.
- Ah, sim, pois é, Everardo, você nem imagina como estou sempre correndo...
- Então, por que não fazemos o seguinte, dona Clara: a senhora mora muito longe daqui?
- Não, minha casa fica a meia hora de distância.
- Então nós entregamos as coisas lá na sua casa até o fim do dia. Pode ser?
- Nossa, isso seria maravilhoso!
- Que bom que consegui atendê-la! Fico muito contente! Então, a senhora não se preocupe: as meninas terão todas as roupas hoje, até o fim da tarde.





## Por dentro do tema

### A importância de ouvir o cliente

A era dos vendedores que tentavam empurrar produtos e serviços a qualquer custo para qualquer cliente que aparecesse está acabando. Agora as pessoas precisam ser tratadas como se fossem únicas. Aliás, cada pessoa é única, mesmo!

Ao ouvir os desejos e necessidades de um cliente, o vendedor estará preparado para lhe oferecer algo muito mais adequado. E não perderá tempo despejando sobre ele dezenas de informações inúteis sobre tudo o que a empresa tem para oferecer.

Por isso, se você trabalhar diretamente com a área comercial, ao iniciar uma venda, tente perguntar ou descobrir:

- O que o cliente está procurando?
- Por que está procurando aquele produto ou serviço?
- Qual é o tempo que tem para esperar?
- Quais são suas preferências em termos de estilo, apresentação etc.?
- Quais os benefícios que espera do produto ou serviço?

Quanto mais informações levantar sobre o cliente, mais adequada poderá ser a abordagem de venda. Além do mais, ao mostrar interesse pelo cliente, o vendedor transforma-se em alguém que está dando orientações, ajudando o cliente, muito mais do que tentando empurrar algo.

Assim, cria-se uma relação de confiança entre os dois.



*Você aprendeu sobre desejos e necessidades dos clientes no capítulo 15 do módulo 1.*

Uma entrevista de vendas deve ter três objetivos:

1. Obter informações do cliente.
2. Fornecer ao cliente as informações que ele deseja saber.
3. Ganhar a confiança do cliente.

## O tratamento de objeções de vendas

Ao longo de um processo de vendas, um cliente pode pensar em desistir de comprar. Em vários momentos, ele pode pensar coisas como:

- Na verdade, este produto é muito caro...
- Mas eu não tenho esse dinheiro, estou gastando mais do que devo...
- Por que comprar agora, se não preciso do produto com urgência? Posso comprar depois.

Nesse momento, o cliente poderá criar vários argumentos para desistir da compra: esses argumentos são chamados de objeções de venda.

A objeção de venda pode surgir em qualquer momento, e o vendedor deve estar pronto para reconhecê-la e lidar com ela, desfazendo-a quando for possível.

### AGORA É COM VOCÊ!

Tente lembrar as últimas vezes em que você fez alguma compra mediada por um vendedor. Você usou objeções de venda para tentar desistir de comprar algo? O que você disse?

Liste três exemplos de possíveis objeções que um cliente pode utilizar para não comprar algo. Registre suas idéias no **bloco de notas** e depois prossiga a leitura.

Na tabela a seguir, você verá seis exemplos possíveis de objeções de venda.

| Objeções de venda                                                                                                                                                                                                               | Sugestões para resolvê-las                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>– Eu volto no mês que vem, está certo?<br/><i>Evasiva:</i> o cliente tenta adiar a decisão para mais tarde, e, provavelmente, para nunca mais comprar.</p>                                                                   | <p>Quando o cliente tenta impedir que o processo de venda flua normalmente, é porque precisa de um tempo para decidir o que realmente quer, sem pressões. Aí o melhor é não pressionar e tentar um novo encontro no futuro, firmemente agendado. Ou então sugerir que o cliente circule um tempo antes de decidir (dê uma volta).</p> |
| <p>– Sim, gostei muito do produto... Mas não sei se vou levar...<br/><i>Ocultamento:</i> o cliente age positivamente com relação à compra, mas em sua atitude mostra que não vai comprar, por um motivo que não diz qual é.</p> | <p>Nesse caso, o ideal é falar francamente com o cliente, perguntando algo como: "Você não gostou de algo que viu?" É provável que o cliente reaja dizendo por que não se decidiu a fazer a compra. No entanto, é importante não pressioná-lo a tomar uma decisão.</p>                                                                |



|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>– O seu concorrente tem preços melhores e me oferece um serviço de excelente qualidade.<br/><i>Objeção aberta difícil de resolver:</i> nesse caso, o cliente simplesmente tem um motivo claro para não comprar, e o expõe abertamente.</p>      | <p>Concorde com o cliente, diga que entende seu ponto de vista, mas não desanime. Continue falando sobre sua empresa, seus produtos e as vantagens que ela oferece. Mas já sabe que vai ser difícil fazer a venda, pelo menos daquela vez.</p>                                                    |
| <p>– É que eu não tenho o dinheiro agora...<br/><i>Objeção aberta fácil de resolver:</i> o cliente apresenta um problema para a compra, que é simples de resolver.</p>                                                                             | <p>Esteja preparado para dar as soluções que o cliente pede. Se ele estiver sem dinheiro naquele mês, ofereça crédito de 45 dias. Se ele disse que o produto não se adapta tecnicamente às necessidades da empresa, ofereça um período de testes. Mas não prometa nada que não possa cumprir!</p> |
| <p>– Não sei se vou levar... Vai que o produto dá problema...<br/><i>Pedido de garantia:</i> o cliente está inseguro quanto à confiabilidade de sua empresa ou de seus produtos e serviços, e quer se sentir mais seguro com relação à compra.</p> | <p>Ofereça exemplos de clientes muito semelhantes a ele, que tiveram excelentes resultados com a compra e elogiaram muito o produto, o serviço ou o atendimento da empresa.</p>                                                                                                                   |
| <p>– Não estou certo... E se depois de instalar o produto eu me arrepender?<br/><i>Medo e dúvida:</i> quem não sente insegurança ao fazer uma compra grande? Quem não tem medo de se arrepender ou se decepcionar com o produto ou serviço?</p>    | <p>Fale ao cliente de outros clientes que tiveram dúvida ou insegurança e depois tiveram excelentes resultados com a compra. Assegure que aquele é o momento dele comprar.</p>                                                                                                                    |

A declaração por escrito de clientes que estão muito satisfeitos com a empresa é uma arma poderosa de vendas, que ajuda a eliminar a insegurança ou o receio do cliente com relação à sua empresa. Isso é especialmente válido para empresas menores, pouco conhecidas no mercado. Esse registro pode ser feito por depoimentos escritos ou outras formas (vídeo, declarações com fotos etc.).

## Criando intimidade com o cliente

No início de uma venda, é fundamental quebrar o gelo, estabelecer alguma conexão com o cliente que não seja aquela estritamente comercial. Isso ajuda o cliente a se soltar mais, falar com mais abertura de suas necessidades e desejos e confiar na empresa.





Que estratégia você utilizaria como vendedor para criar uma relação descontraída e baseada em confiança com uma pessoa que acabou de conhecer? Registre suas idéias no **bloco de notas** e depois pros siga a leitura.

*Ao lidar com vendas, seja para evitar objeções, seja para criar vínculo com o cliente, fale sempre a verdade.*

Um dos primeiros passos para criar uma relação de confiança é olhar para o cliente ou para o ambiente em que ele está, tentando identificar algo que fale sobre ele.

É fundamental em alguns casos cumprimentar o cliente com um aperto de mão firme. O gesto não é necessário com vendedores de lojas, mas todos devem falar olhando o cliente nos olhos e apresentar-se dando seu nome.

O passo seguinte é estabelecer contato com base em algo pessoal do cliente. Por exemplo, dizer algo como:

- Que jaqueta legal! Esse couro é brasileiro?
- A senhora sabe se está chovendo lá fora? Eu tenho que ir para casa daqui a pouco e não trouxe guarda-chuva...
- Esse é seu filho? Que menino lindo! Eu tenho um sobrinho da idade dele.

Varie os temas e seja natural. Nada pior do que um discurso ensaiado!

Trocar algumas palavras sobre algum assunto da vida pessoal do cliente ajuda a estabelecer laços de intimidade e confiança, respeitando, claro, o espaço e a privacidade das pessoas.

Mas atenção: as conversas sobre assuntos pessoais devem ser muito breves! Não leve mais do que um minuto ou dois com essa estratégia. O cliente não tem muito tempo e não foi ali para bater papo! Ele tem amigos para isso.

## O fechamento de vendas

Uma vez percorrido todo o caminho da venda, qual você acha que seria o próximo passo? É muito importante que o vendedor ajude o cliente a chegar até o fechamento, ou seja, a efetivação.



Imagine que você é o Everardo, o vendedor do estudo de caso do início do capítulo. Uma nova cliente entrou na loja, experimentou várias roupinhas na filha, e parece ter gostado bastante de tudo, mas o tempo passa, e ela não fala se vai realmente comprar ou não. Como Everardo deve agir para fechar a venda? Anote suas sugestões no **bloco de notas** e depois compare com a resposta a seguir.

Se você resolveu perguntar à cliente “a senhora vai comprar?”, fique sabendo que aumentou em muito a probabilidade de ouvir um “não”, ou um “não sei”. Afinal, sua pergunta mostra que nem você está convencido daquela compra, então por que ela estaria?

Uma solução eficaz é simplesmente pedir que a cliente faça a compra, com frases do tipo:

- Eu posso fechar a sua conta e dizer quanto vai dar o total?
- Então, posso começar a preencher a nota?

Outra tática muito interessante é a venda presumida, pois ela não dá espaço para o cliente responder “não”, só dá como alternativa o “sim”, pois ela presume que o cliente vai comprar, com frases como:

- O senhor prefere pagar em cartão de crédito ou cheque?
- O senhor gostaria que nós entregássemos em sua casa ou vai levar as mercadorias agora?

O cliente pode responder com relutância, mostrando que ainda tem dúvidas sobre se vai comprar. Nesse caso, você ainda pode usar estratégias para apressar o fechamento.

- Falar dos benefícios da compra: “Entendo que é uma compra muito grande, é preciso pensar bem. Mas Fulana de Tal, na semana passada, fez essa mesma compra e está muito feliz. Aproveite a oportunidade, dê-se esse presente!”
- Falar da oportunidade do momento: “Tome a decisão que achar melhor, mas eu aproveitaria esse preço... É realmente uma oportunidade.”
- Oferecer um último benefício: “Eu percebi que a senhora gostou do produto, e quero muito que fique com ele. Por isso vou lhe oferecer seis meses de assistência técnica gratuita.” Ou então: “Por isso vou lhe oferecer um brinde, esse brinco, que ficará bem com as roupas que está levando.”



77

Depois de o cliente se decidir pela compra, encerre o assunto! Muitos vendedores cometem o erro de continuar falando das vantagens e benefícios de um produto ou serviço depois que o cliente diz que vai comprar. Se o cliente disse que vai comprar, então assunto encerrado! Diga no máximo que ele está de parabéns, que fez uma excelente compra, e encerre a operação o mais rápido possível.

Não dê chance nem tempo dele se arrepender!

### **Lembre-se: na maioria das vezes, você não vai fazer a venda**

Especialistas em vendas dizem que, de 20 ligações feitas, apenas três geram visitas comerciais, e, dessas três, é provável que apenas uma se transforme em venda. Portanto, é preciso ouvir uns dezenove “não” até ouvir um “sim”.

Outros dizem que, de 100 vendas, aproximadamente 20 são fáceis, 70 devem ser conquistadas, e dez não serão realizadas de jeito nenhum.

O pior é que não dá para adivinhar quem é o cliente que vai comprar depois de algum trabalho de vendas, ou qual é o que não vai comprar de jeito nenhum.

Mas, em todo caso, procure não se tornar um chato insistente, e, sob nenhuma hipótese, entre em discussão ou confronto com seu cliente. Ele tem todo o direito de não gostar do seu produto ou não querer comprar. Lembre-se do conhecido ditado: o cliente sempre tem razão.

Você pode até ganhar uma discussão com um cliente, mas certamente nunca mais vai vender para ele.

Ao longo do capítulo, você deve ter percebido a importância de capacitar os vendedores. Muitas vezes, numa pequena empresa, não é o próprio empreendedor ou gestor que vai vender, e sim algum funcionário. No entanto, muitas vendas não se concretizam por despreparo de vendedores. Pense nisso!



### **Fazendo e aprendendo**

1. Converse com vendedores em estabelecimentos comerciais que você conheça ou frequente. Pergunte quais são as objeções de vendas mais comuns que eles ouvem e como lidam com elas.

2. Você lembra do Carlão, da empresa Soft Web? Você o conheceu no capítulo 2 deste módulo. Esta semana ele irá visitar uma cliente que é professora universitária, autora de livros, e quer construir um site pessoal. A Soft Web não está acostumada a fazer esse tipo de venda, e por isso não sabe muito bem lidar com a cliente. Precisa reunir mais informações para poder dar um atendimento melhor e fazer uma proposta de trabalho adequada. Monte uma lista de perguntas que Carlão deve fazer, a fim de obter as informações necessárias para elaborar uma boa apresentação para a professora.
3. Ao sair de uma loja, o cliente (que não efetivou a compra) fez o seguinte relato: “O vendedor me cumprimentou com um aperto de mão mole e sem vida. Estava o tempo todo olhando para o chão. Disse que o produto durava cinco anos, quando todo mundo sabe que a vida média é de dois anos.” Identifique os erros cometidos pelo vendedor.



## Avalie seu conhecimento

1. O que você acha de praticar o tratamento de objeções? Nas objeções apresentadas abaixo, identifique de que tipo são e qual seria uma solução possível para elas.
  - Para aprovar esse tipo de compra preciso ouvir o meu chefe, e ele está viajando.
  - Nós já temos um site muito bom, que é atualizado por uma empresa que é sua concorrente e que faz para nós um preço excelente.
  - Nós não temos interesse nesse tipo de serviço no momento. Talvez no ano que vem.
  - Eu não vou ter dinheiro este mês para essa compra.
  - Não sei, é um produto tão caro... Como posso ter certeza de que vai me dar os resultados esperados?
  - Eu realmente adorei o produto. Mas não sei, é tanto dinheiro... Estou com medo de me decepcionar.
2. Agora, que tal lidar com resistências ao fechamento de vendas? Identifique o tipo de resistência abaixo e sugira uma estratégia para vencê-lo.
  - Eu adorei o produto, quero comprar, mas estou achando um pouco caro.
  - Não sei, a vida está difícil, e eu aqui pensando em fazer uma compra desse valor. Acho que não...



- Olha, eu pensei bem, não estou interessado. Não vou comprar. Quem sabe mais para a frente...
- 3. Voltando ao plano de negócios que você desenvolveu no módulo anterior, pense que estratégia de vendas você vai utilizar para o produto ou serviço que escolheu. Registre no seu **bloco de notas**.



### Vale saber

Algumas pessoas, quando ouvem falar em vendedor, logo pensam em alguém chato, do qual você dificilmente vai se livrar sem antes comprar alguma coisa.

Antigamente, o vendedor tinha esse perfil: procurava a qualquer custo empurrar produtos e serviços e fazer vendas, independentemente de o cliente ficar satisfeito ou se ele ia realmente usar o que comprou.

Essa realidade mudou: hoje as empresas estão interessadas em desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Tanto assim que os especialistas dizem que a venda que realmente vale é a segunda, e não a primeira, ou seja, quando o cliente voltou para comprar novamente com a mesma empresa.

O vendedor moderno, que realmente tem sucesso em seu trabalho e consegue fazer uma carteira de clientes interessante, tem uma postura de orientador e parceiro do cliente.

Ele é uma pessoa de fácil trato, agradável, afável. Está lá para resolver qualquer dúvida, tem todas as informações sobre os produtos ou serviços que vende, e tem como objetivo fazer com que o cliente leve exatamente aquilo de que precisa e fique satisfeito.

Esse tipo de vendedor não tem problema em dizer ao cliente que não pode atendê-lo ou que ele pode procurar outra empresa, porque sabe que, se for transparente e honesto, e não enganar o cliente, este confiará nele e na empresa, e vai voltar lá outras vezes. Ele tem uma postura ética.

Por isso, ao fazer vendas, evite ser insistente, pressionar ou encurralar o cliente, exigir que ele compre algo. Nem engane ou faça promessas que não possa cumprir. Isso é garantia de perda de clientes.



Lembre-se: todos gostam de pessoas gentis, calmas, que deixam o cliente confortável para decidir o que quiser, e que sejam confiáveis. São essas pessoas que todos acabam procurando e com quem decidem fazer negócios.



## O que vem por aí...

Você está chegando ao final da jornada! O próximo capítulo é o último, e depois você poderá se preparar para fazer a prova e tornar-se um gestor especializado em pequenas empresas, com certificação!

Certamente, a esta altura, já se sente uma pessoa diferente, alguém com novas experiências e conhecimentos, que tem muito a contribuir em seu trabalho presente ou futuro.

No próximo capítulo, é hora de consolidar seus conhecimentos. Você terá uma visão panorâmica da empresa em funcionamento, esse grande quebra-cabeça articulado e integrado.



## Intertextos

### LIVROS

**Apresentações poderosas**, de Stephan Schiffman, Editora Record, 1998.

**Como fechar qualquer venda**, de Joe Girard e Robert L. Shook, Editora Record, 2004.

Os dois livros, escritos por vendedores experientes e com sucesso em seu trabalho, trazem recomendações para aqueles que precisam fazer vendas.

**Madame Bovary**, de Gustave Flaubert, Ed. Nova Alexandria, 1993.

O livro resultou num escândalo ao ser publicado em 1857, pela forma como trata o casamento, a família e a classe burguesa. Um dos aspectos interessantes desse romance é que a personagem principal, Emma, torna-se refém de um vendedor da época, um caixeiro-viajante inescrupuloso, que a leva a comprar tantas coisas que ela fica muito endividada.

**FILME**

**Caixeiro-viajante** (Salesman), de Albert Maysles e David Maysles, EUA, 1969.

O documentário mostra a jornada de quatro vendedores que vão de porta em porta vender Bíblias. Embora não se trate de vendedores exemplares, o filme dá a chance de verificar como eles precisam lidar com todo os tipos de dificuldade, inclusive clientes que não estão nem um pouco interessados por seu produto.

**Glossário****Abordar**

Aproximar-se de, dirigir-se a.

**Atribulado**

Ocupado, aflito, atormentado.

**Objeção**

Oposição a algo, contestação.

**Presumido**

Calculado.

**O que você estudou neste capítulo:**

- *Como identificar as necessidades do cliente.*
- *Tratando com objeções.*
- *Como estabelecer confiança com o cliente e fazer o fechamento.*

**CAPÍTULO 15****A EMPRESA EM FUNCIONAMENTO**

*Ao longo dos módulos 1 e 2, você aprendeu a planejar cada setor de uma empresa e até desenvolveu um plano de negócios.*

*Sua disciplina e determinação trouxeram você até este módulo de conclusão. Quando terminar este capítulo e se sentir preparado, você poderá fazer a prova pública, para obter o título de técnico em Gestão de Pequenas Empresas.*

*Agora, talvez você esteja pensando: “Como vou aplicar tudo que estudei? Onde estão, no cotidiano da empresa, os novos conhecimentos que adquiri?”*

*Neste último capítulo, você terá uma visão panorâmica da empresa em seu dia-a-dia de trabalho.*





Ao longo deste módulo, você viu que várias vezes a empresa foi comparada com um quebra-cabeça, em que as mais diferentes peças devem trabalhar de maneira unida e coordenada, em sinergia, para formar um todo que produz resultados.

A ilustração de abertura procura dar uma idéia, de maneira simplificada, do que é esse quebra-cabeça. A seguir, você vai refletir sobre como essas peças se relacionam e coordenam entre si. E vai perceber que, embora seja um quebra-cabeça, uma empresa é uma unidade, na qual as partes devem sempre trabalhar articuladas, na mesma direção.



***Imagine que você vai trabalhar no departamento de Recursos Humanos (RH). Será que seu trabalho afeta o departamento de produção? Por quê?***

***Como será que o departamento comercial afeta o departamento administrativo-financeiro?***

A verdade é que, embora por razões didáticas as várias partes tenham aparecido divididas ao longo dos capítulos, no dia-a-dia da empresa tudo se relaciona. O departamento de Recursos Humanos é responsável, por exemplo, por selecionar e treinar a equipe de profissionais; assim, o departamento de produção depende dele para ter uma equipe com as competências necessárias para o trabalho.

Já o departamento comercial é responsável por fazer as vendas da empresa; logo, o volume que conseguir vender afetará as receitas, controladas pelo departamento administrativo-financeiro. Por outro lado, como este último controla o caixa da empresa, deverá dizer ao departamento comercial qual é a política de crédito para os clientes: se estes, por exemplo, podem pagar suas compras em uma, duas, três parcelas, ou mais.

Como você vê, a empresa é uma estrutura em que vários departamentos trabalham simultaneamente, e cada um é fundamental no desempenho dos outros.

Neste capítulo, você irá visualizar as inter-relações entre as diferentes peças de uma empresa e compreender como esse todo deve funcionar de modo a produzir os melhores resultados.



## Iniciando a conversa

Quando viu o documento de pedido de proposta comercial, Jorge já sabia o que vinha pela frente: muito trabalho!



No final do ano, uma grande loja de departamentos fez um grande pedido de peças infantis de roupas para a Confecções Contemporâneas, e era preciso trabalhar muito para entregar. Nada menos que 4 mil peças!

Jorge, então, pediu ao seu gerente comercial que preparasse a proposta, mas sabia que não adiantava só acionar esse departamento: outras áreas da empresa teriam que colaborar.

Desde que passara a vender uma média de 10 mil peças por mês, a empresa tinha uma estrutura muito mais profissional, com departamentos bem estruturados, e Jorge e Lindalva estavam afastados do trabalho operacional, cuidavam de tudo no nível estratégico.



### AGORA É COM VOCÊ!

Explique como os diferentes departamentos de uma empresa precisam participar para preparar-se para atender a um pedido grande como o que foi feito à Confecções Contemporâneas. Anote a resposta em seu **bloco de notas** e depois confira com a resposta a seguir.

O departamento de produção precisa ser acionado; afinal, é necessário produzir 4 mil peças! O gerente de produção deve fazer um cronograma, verificando como aquele pedido pode ser inserido na linha de produção junto com os outros pedidos, que também precisam ser finalizados e entregues pontualmente. Ele precisa verificar se tem equipamentos e pessoas suficientes para todas as demandas, ou se vai ter que recrutar pessoas.

O gerente de produção certamente tem um encarregado da área de compra de materiais. Este deverá analisar o nível de estoque dos diferentes materiais e planejar compras, de modo que todos os materiais estejam disponíveis quando forem necessários, mas ao mesmo tempo não haja materiais demais parados em estoque.

O gerente comercial precisa conversar com o cliente que efetuou o pedido, de modo a entender com exatidão todos os detalhes de sua demanda, e fazer com que tanto a proposta comercial como a entrega de produtos estejam de acordo com o que ele deseja.

O departamento financeiro precisa acompanhar a necessidade de compra de materiais e verificar possíveis necessidades futuras de caixa. Também deve assessorar o departamento comercial na formação do preço de venda e quanto aos possíveis descontos ou condições diferenciadas de pagamento que poderão ser oferecidos ao cliente.

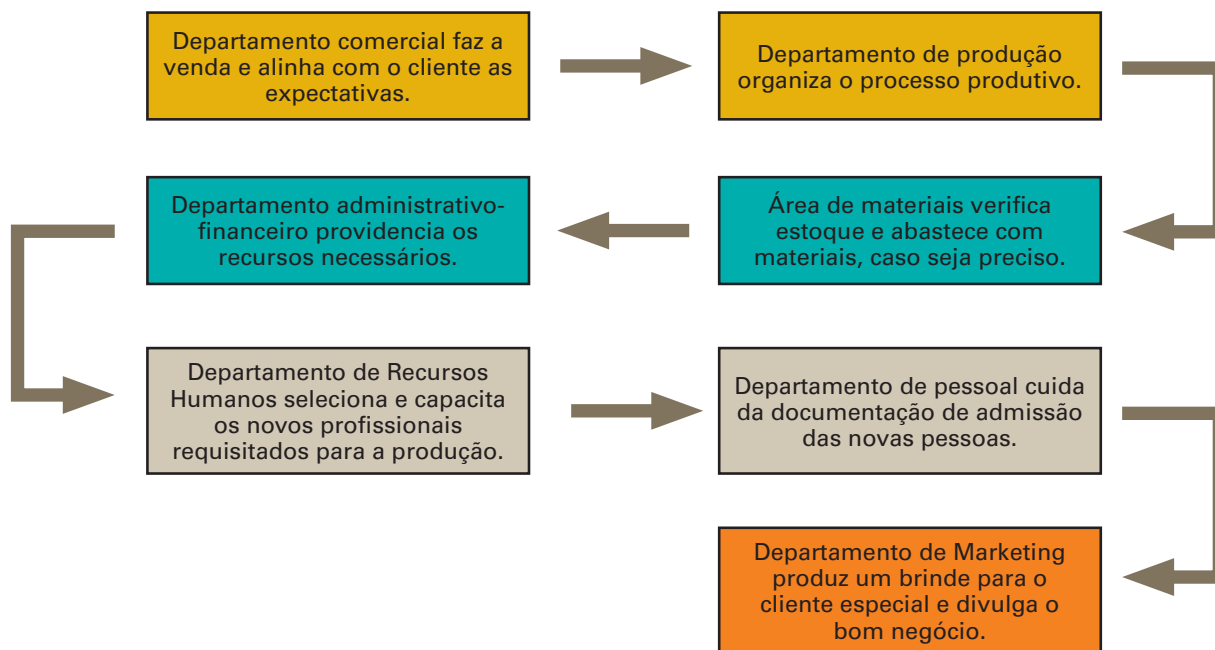
**Release** é um nome técnico usado em Comunicação para resumo. Ele sintetiza as informações sobre determinado assunto e é distribuído à imprensa, aos clientes etc., a fim de uniformizar as informações, organizando-as de forma atraente.

E o departamento de Recursos Humanos? Como será que ele vai se envolver no processo? Ele deve selecionar novos profissionais, caso o departamento de produção indique a necessidade de mais pessoas. Também deve fazer a ambientação deles e atender a possíveis demandas de treinamento. É sua responsabilidade acompanhar a entrada das pessoas na empresa, no processo de ambientação, de modo que elas se integrem à equipe da melhor maneira possível. Por outro lado, o departamento de pessoal deverá cuidar da documentação dos profissionais, em sua admissão, assim como de sua remuneração e oferta de benefícios.

O departamento de Marketing não vai ficar atrás! Ele já está pensando num brinde de fim de ano muito atraente para os clientes especiais, e também preparou um **release** para a imprensa, no qual Jorge e Lindalva, sócios da empresa, contam como estão cuidando da demanda de 4 mil peças que a empresa recebeu desse importante cliente e dão dicas de moda infantil para pais e mães vestirem seus filhos.



Veja só tudo o que acontece numa única venda:



Você percebeu que ninguém na empresa trabalha sozinho? Pois é isso mesmo, embora, por uma questão de organização, haja uma divisão em departamentos, com diferentes funções.



## Por dentro do tema



Nos quadros a seguir, você verá o nome de alguns dos departamentos mais comuns e importantes nas pequenas empresas. A partir do que aprendeu ao longo dos três módulos, tente listar pelo menos duas responsabilidades que eles têm dentro da empresa.

Além disso, pense nos inputs e outputs, ou seja, o que esse departamento recebe de outros (inputs) e o que ele entrega para outros (outputs). Assim você verá as inter-relações desse departamento com outros da empresa. Finalmente, registre em seu **bloco de notas** em que capítulos do curso, ao longo dos três módulos, você estudou cada um deles.

### Departamento de produção

| Responsabilidades | Input | Output | Capítulos em que foi estudado |
|-------------------|-------|--------|-------------------------------|
|                   |       |        |                               |

### Departamento administrativo-financeiro

| Responsabilidades | Input | Output | Capítulos em que foi estudado |
|-------------------|-------|--------|-------------------------------|
|                   |       |        |                               |

### Departamento de Recursos Humanos (RH)

| Responsabilidades | Input | Output | Capítulos em que foi estudado |
|-------------------|-------|--------|-------------------------------|
|                   |       |        |                               |

**Departamento comercial**

| Responsabilidades | Input | Output | Capítulos em que foi estudado |
|-------------------|-------|--------|-------------------------------|
|                   |       |        |                               |

Agora compare sua resposta com as sugestões a seguir. O que você vê como responsabilidades e inter-relações são apenas alguns exemplos – lembre disso.

**Departamento de produção**

| Responsabilidades                                                                                                                                   | Input                                                                                                                          | Output                                                                                                                                                                   | Capítulos em que foi estudado                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Estabelecer cronogramas de produção de modo que os produtos sejam entregues no prazo.<br>2. Produzir produtos ou prestar serviços com qualidade. | Deve ser assessorado pelo departamento de Marketing quanto a modificações e adequações nos produtos demandadas pelos clientes. | Deve dar informações sobre as especificações dos produtos e serviços ao setor comercial, para que os vendedores dêem informações precisas aos clientes na hora da venda. | O departamento de produção foi visto em diversos momentos neste curso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No capítulo 6 do módulo 1, você viu como fazer o planejamento tático e operacional desse departamento.</li> <li>• Nos capítulos 7, 8 e 9 do módulo 3, você viu aspectos relacionados à produção na empresa.</li> </ul> |

**Departamento administrativo-financeiro**

| Responsabilidades                                                                                                                                                                           | Input                                                                                                                    | Output                                                                                                                                                       | Capítulos em que foi estudado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gerir o caixa da empresa, programando recebimentos e pagamentos de modo a evitar falta de dinheiro e problemas financeiros.<br>2. Pagar salários dos funcionários e fornecedores em dia. | Deve ser informado pelo departamento comercial sobre novas vendas, de modo a manter um controle das receitas da empresa. | Fornecer informações aos demais departamentos sobre processos administrativos, como: modo de solicitar reembolso de viagens, como adquirir equipamentos etc. | Você aprendeu sobre planejamento financeiro no módulo 1, nos capítulos 11, 12 e 13. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Também estudou no capítulo 14 do módulo 1 o planejamento tributário, que é fundamental para esse departamento.</li> <li>• Nos capítulos 12 e 13 do módulo 2, aprendeu aspectos financeiros em pequenas empresas e a fazer as projeções financeiras existentes num plano de negócios.</li> </ul> |

| Responsabilidades | Input | Output | Capítulos em que foi estudado                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |       |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Também nos capítulos 8 e 10 do módulo 2, viu a formação de preços de produtos e serviços.</li> <li>No módulo 3, estudou a gestão do capital de giro no capítulo 4 e Matemática Financeira nos capítulos 10 e 11.</li> </ul> |

### Departamento de Recursos Humanos

| Responsabilidades                                                                                              | Input                                                                                                                     | Output                                                                                                                                                               | Capítulos em que foi estudado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Selecionar pessoas.</li> <li>Fazer programas de treinamento.</li> </ol> | Deve receber de todos os departamentos informações sobre demandas de novas pessoas a contratar e capacitações a realizar. | Deve definir, em conjunto com o departamento administrativo-financeiro, qual será a remuneração das pessoas e também divulgar na empresa as políticas de benefícios. | <p>Você viu aspectos relativos à gestão de pessoas em diversos capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendeu a planejar a gestão de pessoas no capítulo 9 do módulo 1.</li> <li>No capítulo 11 do módulo 2, desenvolveu no plano de negócios a estrutura da organização em termos de pessoas.</li> <li>Viu a gestão de pessoas de maneira mais completa nos capítulos 1 a 3 do módulo 3.</li> </ul> |

### Departamento comercial

| Responsabilidades                                                                                                                                                         | Input                                                                                                                                                                 | Output                                                                                                                                                                | Capítulos em que foi estudado                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Atingir as metas de vendas esperadas pela empresa.</li> <li>Atender os clientes de maneira a conseguir sua fidelização.</li> </ol> | Deve receber do setor de produção a estimativa de possibilidade de atendimento de novas demandas, de forma a prometer prazos ou entregas que a empresa possa cumprir. | As metas de vendas devem ser definidas em conjunto com a área de produção, que precisa se preparar para atender ao volume que o departamento comercial espera vender. | <ul style="list-style-type: none"> <li>No capítulo 14 do módulo 2, você desenvolveu em seu plano de negócios a estratégia de vendas e distribuição da empresa.</li> <li>No módulo 3, viu um capítulo (14) exclusivamente dedicado à questão da venda.</li> </ul> |



As inter-relações que podem ser feitas são muitas, mas o importante é que você veja que uma empresa funciona como um sistema integrado.

Outro aspecto importante a lembrar é que numa pequena empresa nem sempre esses departamentos estarão tão bem definidos, com equipes numerosas. Pode acontecer que cada sócio da empresa acumule dois ou mais departamentos sob sua responsabilidade, com apenas um assistente, ou até trabalhando sozinho.

Por um lado, isso representa uma sobrecarga de trabalho para o pequeno empresário. Por outro, às vezes pode ser mais interessante para o cliente, dependendo da necessidade e da situação. Você já reparou que, quando liga para o setor de atendimento de grandes empresas, precisa explicar o seu caso para o atendente (e às vezes até para mais de um)?

Pois é, na pequena empresa, se um cliente liga, é bastante comum que todo mundo já conheça a demanda dele e nem seja necessário transferi-lo tantas vezes para “outro setor” ou “o setor responsável”. É também por isso que muitas pessoas ou mesmo empresas preferem comprar produtos e serviços de organizações menores.

Mas, independentemente do tamanho da empresa, é importante que as responsabilidades sempre estejam claras, bem divididas e coordenadas entre si.



79



## Fazendo e aprendendo

Faça o que se pede e registre no seu **bloco de notas**.

1. Converse com um pequeno empresário, pergunte a ele como funciona cada um dos departamentos apresentados no quebra-cabeça no início deste capítulo, quem é responsável por cada um, e que articulações ele vê entre eles.
2. Leia a história de algum empreendedor de sucesso e procure verificar como esse empreendedor organizou sua pequena empresa, no início, e como estruturou o seu crescimento. Algumas revistas costumam trazer matérias bem interessantes com empreendedores, como a “Pequenas Empresas, Grandes Negócios”. Procure nas bancas ou veja a sugestão da seção **Intertextos**.



## Avalie seu conhecimento

1. No plano de negócios que você desenvolveu ao longo do módulo 2:
  - a. Verifique as inter-relações que existem entre as diferentes pessoas e departamentos da empresa.
  - b. Liste os fatores críticos de sucesso da empresa, ou seja, aquilo que precisa funcionar muito bem, que não pode dar errado de jeito nenhum, para garantir o bom desempenho da empresa. Por exemplo, numa clínica médica, na área de prestação de serviços, é fundamental que a equipe de limpeza mantenha o ambiente limpo e asseado para evitar infecções e má impressão por parte dos clientes. Esse é um fator crítico de sucesso. E na empresa que você projetou?



## Vale saber

### Imagem é muito importante!

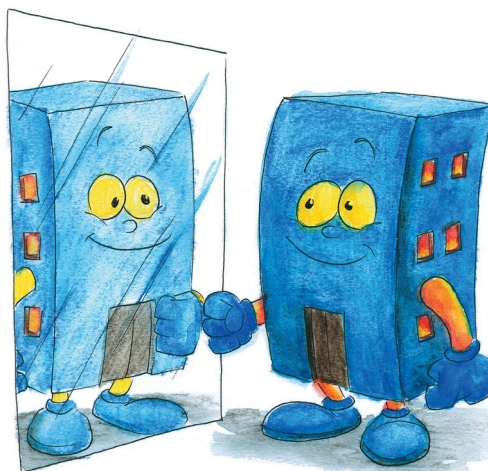
Por que uma empresa grande compraria produtos ou serviços de uma empresa pequena, pouco conhecida, e não de uma organização nacional ou internacionalmente reconhecida?

Mais do que isso: como uma empresa grande ficaria sabendo da existência dessa pequena empresa?

Algumas pequenas empresas investem em formar uma imagem na opinião pública ou no mercado, através da ação de um departamento (Comunicação ou Marketing) ou contratando uma assessoria de imprensa e comunicação.

Esses serviços não são baratos, mas há quem garanta que valem a pena.

Você sabia que a importância da imagem de uma organização está diretamente ligada ao valor de mercado dela, e não tem necessariamente uma correspondência com o valor contábil?



Explicando melhor: a “Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo” (abril/maio 2001) publicou um estudo comparativo sobre os valores da IBM e da Microsoft. Ele mostrava que o valor contábil da IBM era de US\$ 16,6 bilhões. O valor contábil de uma organização é calculado por algo tangível: os capitais monetário e físico.

Já o da Microsoft estava em US\$ 930 milhões. Mas, quando a comparação tomava como base o valor de mercado, as coisas eram diferentes: a IBM valia US\$ 70,7 bilhões, e a Microsoft chegava, no mercado, a US\$ 85,5 bilhões. O valor de mercado soma, aos capitais monetário e físico, o chamado capital intangível: a marca do produto e da empresa, o capital humano e intelectual, o diferencial, os parceiros. Está relacionado, enfim, à imagem da organização.

Se um jornal, uma revista ou um programa de TV mencionam uma pequena empresa como uma referência de inovação ou de qualidade, isso reverte de forma positiva na imagem que os clientes atuais ou potenciais têm dela.

Se a empresa é conhecida por produzir sem agredir o meio ambiente, ou seu nome aparece entre as melhores organizações para se trabalhar, a opinião pública atribui valor ao seu nome, à sua marca.

Na empresa que você projetou no plano de negócios, pense em como irá fortalecer a imagem da organização e que estratégias são mais adequadas ao seu caso.

Para isto, tenha sempre em mente que o fortalecimento de uma marca vem da qualidade dos produtos e que isto está relacionado ao funcionamento da empresa como um todo: da compra da matéria-prima de qualidade a um trabalho responsável de recursos humanos, que refletirá em funcionários mais satisfeitos e, portanto, mais eficazes.

Como dito nos três módulos deste curso, o grande segredo de sucesso do trabalho está no prazer que quem o desempenha tem. Quando acreditamos (e gostamos) daquilo que fazemos, o trabalho é sempre bem feito, somos eficazes e não precisamos nos esforçar muito para alcançar os resultados.

Além disso, leve em consideração a importância de ser uma empresa socialmente responsável - todos ganham com isso: empresário, cliente e o país.



## O que vem por aí...

Agora chegou o momento de você se preparar para realizar sua prova pública e obter o certificado de técnico em Gestão de Pequenas Empresas.

Toda a equipe do Telecurso TEC está confiante no seu sucesso, não só nessa prova, mas em toda a sua trajetória profissional.

E lembre-se sempre: continue desenvolvendo novas competências e procure ser um grande profissional!

Para isto, mantenha-se atualizado, lendo artigos da sua área e conhecendo novas iniciativas de empresas da mesma área que àquela em que for atuar ou outras. Retome, sempre que sentir necessidade, o material do Telecurso TEC, principalmente a sessão intertextos, onde vc tem grandes dicas para se aperfeiçoar.

Sucesso!



## Intertextos

### REVISTA

#### Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Encontrada nas principais bancas de jornais e revistas, a publicação traz dicas para a gestão de pequenos empreendimentos.

Sugestão – Leia o número 215, de dezembro de 2006 (edição de aniversário da revista). Nele você encontra depoimentos de diversos empreendedores de sucesso, que mostram o que é preciso para alcançar a excelência e ser genial nos negócios. Reflita sobre o que se adapta ou não à sua realidade.



## Glossário

### **Sinergia**

Convergência das partes de um todo que concorrem para um mesmo resultado; efeito resultante da ação de vários agentes que atuam da mesma forma, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes se atuassem individualmente.

### **O que você estudou neste capítulo:**

- *Visão global do funcionamento da empresa.*





80

## CAPÍTULO 1



### Fazendo e aprendendo

1.

- (X) Montar planilhas no Excel.
- ( ) Atender pessoas com simpatia.
- (X) Elaborar um currículo usando editor de textos.
- (X) Escrever cartas comerciais.

2.

- a) Um programa que é realizado numa universidade, para formar gerentes: D.
- b) Um programa de um dia para aprender a operar uma máquina: T.
- c) O chefe passa quatro horas com sua equipe para explicar como será o novo processo da empresa para resolver problemas de clientes: T.
- d) O sócio da empresa reserva toda sexta-feira, das 9h às 13h, para conversar com os empregados. Seu objetivo é formar neles uma atitude mais autônoma e melhorar a capacidade de resolver problemas sozinhos: D.

3.

Há muitas atividades interessantes, entre outras:

- Fazer uma reunião para apresentar a missão, a visão e os valores da empresa e pedir que ele comente e fale sobre seu papel para colaborar com tudo isso.
- Chamar os demais funcionários para apresentar o novo integrante do grupo e pedir que cada um fale algo sobre si mesmo ou sobre a empresa.
- Dar ao novo garçom o cardápio do churrasco e pedir que ele faça uma primeira leitura. Depois, reunir-se com ele para esclarecer dúvidas e explicar a composição dos diversos pratos.
- Promover um encontro entre o novo garçom e o garçom mais experiente da empresa, para que este possa passar-lhe algumas dicas e lhe falar sobre a importância da atitude e da postura profissionais.

4.

| Técnicas de seleção de pessoas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provas de aptidão              | São excelentes quando há necessidade de se comprovar determinada habilidade. Se você precisa contratar um digitador, por exemplo, pode solicitar que, no momento da seleção, ele digite um texto completo.                                                                                                                                                   |
| Provas de conhecimento         | São eficazes para comprovar um conhecimento específico e podem se dar através de provas escritas. Por exemplo, se você precisa contratar um instrutor de informática, pode aplicar uma prova de conhecimentos na área.                                                                                                                                       |
| Dinâmicas de grupo             | São exercícios praticados com um grupo de candidatos. Servem para perceber o comportamento, a personalidade dos candidatos e sua forma de trabalhar em grupo e resolver tarefas. Têm o objetivo de selecionar algumas pessoas entre um grande número de candidatos.                                                                                          |
| Entrevistas                    | Consiste em uma conversa com o candidato na qual serão abordados temas como experiência profissional, formação acadêmica e outros. A entrevista deve ser a última fase do processo seletivo, pois exige mais tempo. É interessante fazer perguntas desafiadoras ao candidato na entrevista, para testar sua inteligência e capacidade de resolver problemas. |



## Avalie seu conhecimento

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 2



## Fazendo e aprendendo

1.

A resposta é pessoal e pode haver muitas variáveis envolvidas. Aqui você tem uma possível chave de leitura, mas que não é a única, mesmo porque o próprio episódio pode ter outros fatores que interferiram e não estão descritos ou não foram observados.

Pelo que se percebe da história relatada, Mariana apostou as suas fichas na empresa em que atuava como estagiária e alimentou uma expectativa grande para o momento em que fosse efetivada. Como essa expectativa não se cumpriu, ela ficou desmotivada.

Sua chefe deveria ter estado mais atenta a esse fato, para não perder uma profissional com bastante potencial. Poderia ter delegado a ela atividades mais simples e

progressivamente mais complexas, que funcionassem como desafios. Se não fosse possível delegar nada naquele momento, poderia ter dado uma previsão sobre quando isso aconteceria, ou traçado junto com Mariana um plano de trabalho, que lhe possibilitasse visualizar as mudanças que ainda ocorreriam.

A chefe deveria, enfim, ter dedicado mais tempo a atuar como *coach* de sua nova funcionária.

2.

A resposta é pessoal, mas veja algumas possibilidades:

- Conversar com o grupo para saber se está havendo algo que Clécio desconheça. Fazer essa conversa num clima amigável, sem cobrança excessiva e, sobretudo, sem gerar medo ou tensão nos funcionários.
- Lançar um desafio ao grupo, podendo premiar a todos caso a produtividade chegue a um determinado patamar (por exemplo, se a produção aumentar em 10%).
- Lançar uma campanha interna destacando os funcionários mais produtivos.

3.

A resposta é pessoal. Você certamente foi numa linha adequada se respondeu que o maior interesse do líder não é aparecer nem se autoprojetar, e sim fazer com que sua equipe dê o melhor de si. Então, o verdadeiro líder vai estimular a pessoa a se desenvolver mais, a estudar, a crescer como pessoa.

4.

A resposta é pessoal, mas tudo indica que a frase está correta. De nada adianta um líder disposto a orientar e a fazer a pessoa crescer, se o subordinado não quer ser orientado ou não está aberto a isso. Há funcionários que podem querer o lugar do líder e podem minar o seu trabalho, ou ter inveja dele e não dar ouvidos ao que diz. Nesses casos, o trabalho da liderança também não rende. Quem se prejudica? Todos, sobretudo numa pequena empresa, na qual o trabalho de cada um é importante.



## Avalie seu conhecimento

1.

A resposta é pessoal, mas certamente deve se guiar pelo tema da organização pessoal. O empreendedor precisa saber gerenciar o próprio tempo e dedicar a cada atividade o tempo que ela merece. Descuidar de um lado tão importante como a

motivação de uma equipe pode ter impacto em toda a empresa. Se o empreendedor não tem tempo para absolutamente nada, talvez ele precise contar com um assistente ou trazer um novo sócio para compartilhar as tarefas.

2.

A resposta é pessoal, mas passa pelo tema da criatividade. Sempre há algo possível que não tenha custo tão alto. Mesmo entrevistas pessoais para dar *feedback*, nas quais o sócio apenas tem que dedicar o próprio tempo, são estratégias que têm impacto positivo. Chamar um funcionário para fazer um elogio, orientar alguém que está com dúvidas... Tudo isso faz os funcionários perceberem que o líder se importa com seu trabalho e os deixa mais motivados.

3.

Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 3



### Fazendo e aprendendo

1.

Você acertou se disse que a distribuidora de bebidas não deveria aceitar a oferta do velho amigo. Afinal, legalmente, estaria se configurando um emprego, e, desse modo, ele teria que ser enquadrado nas normas legais.

Você deve lembrar, pois estudou isso no capítulo 9 do módulo 2, que emprego é um trabalho **subordinado, remunerado e não-eventual** de um empregado junto a um empregador, que pode ser pessoa física ou jurídica. Essa definição de emprego é estabelecida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Para melhor entender o conceito, observe os termos a seguir:

| Termo da lei        | O que significa                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subordinação</b> | Quando um funcionário está subordinado a outra pessoa da empresa (um gerente, diretor, sócio ou o chefe de sua seção) ou dependente dela para tomar suas decisões. |
| <b>Remuneração</b>  | Recompensa que o empregado deve receber em forma de pagamento pelo trabalho realizado, a título de salário.                                                        |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Não-eventualidade</b> | Para caracterizar o vínculo empregatício, é preciso que exista determinado período de tempo do trabalho realizado. Se um profissional prestar serviços numa organização apenas por alguns dias, isso não caracteriza o vínculo de emprego. |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Logo, o trabalho do seu amigo poderia se configurar como emprego. Há no mínimo dois fatores: subordinação e não-eventualidade (já que o trabalho oferecido era permanente).

2.

Todo funcionário tem direito aos seguintes benefícios:

- Um mês de férias remuneradas acrescidas de 1/3 do salário.
- 13º salário.
- Vale-transporte.

Além desses benefícios obrigatórios, a empresa pode, por decisão própria, conceder alguns benefícios adicionais, como:

- Tíquete-refeição.
- Tíquete-alimentação.
- Seguro-saúde.
- Seguro de vida.

3.

| Problema                                                                          | Como evitar                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empregada doméstica limpando o vidro do lado de fora do prédio.</b>            | A dona de casa não deveria permitir esse tipo de trabalho. Sua empregada corre o sério risco de se desequilibrar e cair.                                                                                                                                          |
| <b>Pintor de fachada trabalhando com os equipamentos adequados, mas com sono.</b> | Todos devem cuidar adequadamente da saúde, dormindo o necessário durante a noite. Se houve algum problema que impediu uma noite de sono, o empregado deve ser direcionado a uma atividade que não o exponha a um risco tão grande, como essa que você vê na cena. |
| <b>Carregador de caixas atravessando a rua com o sinal aberto.</b>                | Essa é simples. Se tantas caixas o impedem de ver o sinal, ele poderia levar menos caixas e fazer mais viagens. Talvez demore mais, mas os benefícios seriam bem maiores.                                                                                         |





## Avalie seu conhecimento

1.

A opção mais adequada seria fazer um contrato de experiência, para poder avaliar o profissional ao longo de alguns meses.

2.

Em primeiro lugar, você deve ter identificado o valor da hora normal de seus funcionários. Para isso, basta dividir o valor do salário pelo número de dias úteis no mês, somados às horas dos domingos e feriados. Em média totalizam-se 220 horas.

$$R\$ 600,00 / 220 = R\$ 2,73$$

Ao fazer esse cálculo, identifica-se que o valor da remuneração desse empregado por uma hora de trabalho é de R\$ 2,73. Note que o resultado foi arredondado para usar no máximo duas casas decimais.

### **José**

Para José, acrescenta-se 50% ao valor de sua hora normal, visto que fez horas extras em dias normais, após seu expediente.

$$R\$ 2,73 \times 1,5 = R\$ 4,09$$

E multiplica-se o valor pelo número total de horas trabalhadas.

$$R\$ 4,09 \times 4 = R\$ 16,36$$

José deverá receber R\$ 16,36, referentes às suas horas extras.

### **Antônio**

Para Antônio, acrescenta-se 100% ao valor de sua hora normal, visto que fez horas extras em um domingo.

$$R\$ 2,73 \times 2 = R\$ 5,46$$

E multiplica-se pelo número total de horas trabalhadas.

$$R\$ 5,46 \times 4 = R\$ 21,84$$

Antônio deverá receber R\$ 21,84 referentes às suas horas extras.

3.

A demissão por justa causa só poderá ser feita se a funcionária estiver enquadrada em algum dos seguintes casos:

- Roubo.
- Assédio sexual.
- Concorrência com o empregador.
- Negligência.
- Faltas constantes.
- Embriaguez habitual.
- Revelação dos segredos da empresa.
- Insubordinação.
- Abandono de emprego.
- Agressão física.

4.

### **Homologação no sindicato**

O empregador deverá levar os seguintes documentos:

- Termo de rescisão do contrato de trabalho em quatro vias.
- Carteira de Trabalho e Previdência Social com as devidas anotações atualizadas (aumentos salariais, férias, data de demissão etc.).
- Registro do empregado (em livro, ficha ou cópia quando informatizados).
- Comprovante do cumprimento do aviso prévio.
- Cópia do Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho.
- Extrato do FGTS emitido pela Caixa Econômica Federal, com a correção de 3% aplicada no dia 10 do mês anterior.
- Comunicação da dispensa para fins do seguro-desemprego (no caso de demissão sem justa causa).

### **Homologação no Ministério do Trabalho**

O empregador deverá levar os seguintes documentos:

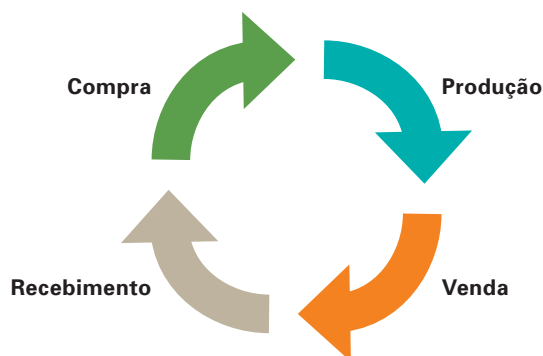
- As três primeiras vias do Termo de Rescisão do Contrato. Ficará uma via com ele e as outras duas deverão ser entregues para saque do FGTS.
- Extrato atualizado da conta vinculada do FGTS.
- Comprovante de rendimentos pagos para fins de declaração do Imposto de Renda.
- Requerimento do seguro-desemprego e comunicação de dispensa.
- Formulário DSS-8030 – Informações sobre atividades exercidas em condições especiais, para empregados que exerceram atividades que os expuseram a agentes nocivos.

## CAPÍTULO 4



## Fazendo e aprendendo

1. Certamente o fluxo que você desenhou é similar a este:



A descrição de cada etapa depende do negócio que você analisou, portanto a resposta é pessoal.

2.

Primeiro, calcule o giro de caixa.

O giro de caixa é o tempo que leva para todo o dinheiro do caixa sair e outros recursos financeiros entrarem. Ou seja, quando o caixa é totalmente renovado.

A fórmula do giro de caixa é:  $\text{giro de caixa} = 360 / \text{ciclo financeiro}$

$$\text{Giro de caixa} = 360 / 12 = 30$$

Agora você pode calcular a necessidade total de caixa, ou seja, o dinheiro que a empresa precisa manter no caixa para financiar suas operações durante o ano.

A fórmula é a seguinte:

$$\text{Necessidade de caixa} = \text{despesas totais no ano} / \text{giro de caixa}$$

$$\text{Necessidade de caixa} = \text{R\$ } 800.000,00 / 30 = \text{R\$ } 26.666,67$$

3.

A resposta é pessoal, mas imagine que uma pessoa tenha um salário de R\$ 800,00, recebido no fim do mês, e despesas mensais de R\$ 600,00.

Suas despesas totais no ano serão  $\text{R\$ } 600,00 \times 12 = \text{R\$ } 7.200,00$ .

Observe que o ciclo financeiro não terá o item PF (período de fabricação), uma vez que na casa da pessoa não se produz nada.

Ciclo financeiro = PR – PP

O prazo de recebimento é de 30 dias, que é o prazo para a pessoa de nosso exemplo receber o salário. Já as despesas são todas à vista. Portanto, o prazo de pagamento é zero.

$CF = 30 - 0 = 30$  dias

Giro de caixa =  $360 / 30 = 12$

A necessidade de caixa será igual a:

Necessidade de caixa = despesas totais / giro de caixa

Necessidade de caixa = R\$ 7.200,00 / 12 = R\$ 600,00



## Avalie seu conhecimento

1.

Você já sabe que a fórmula para o cálculo é:

Necessidade de capital de giro = vendas médias por dia x ciclo financeiro

Então, veja:

Vendas médias previstas por dia = R\$ 1.180,00

Ciclo financeiro = 60 dias

Logo, a necessidade de capital de giro será igual a R\$ 1.180,00 x 60, que dá R\$ 70.800,00. Esse é o valor que Jorge terá que manter como reserva de capital de giro.

2.

a)

O gerente comercial quer que os clientes tenham muita variedade para escolher, e que haja um estoque suficiente de produtos para que as prateleiras estejam sempre cheias e bem sortidas.

Os clientes gostam de supermercados onde há muita variedade de escolha e onde sempre encontram o que estão procurando. Por isso, um nível maior de estoques ajuda a fidelizar os clientes.

b)

O gerente administrativo-financeiro sabe que, quanto maior o nível de estoques, mais capital parado em mercadorias. Isso gera custos financeiros para o negócio, porque o dinheiro que está aplicado nos estoques deixa de ser aplicado e render juros.

O nível de estoques aumenta o ativo circulante, que representa um aumento no capital de giro da empresa. No entanto, não necessariamente representa maior liquidez.

c)

A resposta é pessoal. No entanto, você foi numa linha bem interessante se respondeu que o importante é que cada área não olhe apenas seu interesse imediato, mas o interesse da empresa como um todo. Interessa às duas áreas ter um bom nível de estoques, assim como interessa também minimizar os custos financeiros. O ideal é encontrar o ponto ótimo de estoques, que permita maximizar o volume de vendas e garantir a fidelização de clientes graças a um atendimento de qualidade, mas que não represente um custo de estoques excessivamente alto, cujo custo financeiro reduza excessivamente a margem de lucro.

3. Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 5



### Fazendo e aprendendo

1.

Ele não deve misturar suas contas pessoais com as contas da empresa, pois isso vai distorcer os números da empresa, tornando difícil analisar os resultados obtidos pelo negócio.

Isso fere o princípio da entidade da Contabilidade.

2.

Resposta pessoal.



### Avalie seu conhecimento

1. Os casos que ferem o princípio contábil da entidade são:

- (X) O dono da empresa pediu ao assistente administrativo-financeiro que ele controle os pequenos gastos diários, como, por exemplo, pó de café, copos de plástico, canetas e papel. O problema é que o dono normalmente traz



essas coisas de casa, compra do próprio bolso, e até esquece de trazer nota fiscal.

- (X) A empresa sempre utilizou uma conta chamada transporte para contabilizar as despesas de deslocamento de todos os funcionários em sua Contabilidade, inclusive os táxis do sócio principal. Aí aparecem não só os que ele utiliza para ir e voltar da empresa para casa, mas os que ele pega no sábado para ir à sua casa de fim de semana. O sócio diz que é obrigação da empresa proporcionar-lhe transporte até seu local de descanso.

2.

| Contas a receber |               |              |              |              |
|------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Nota fiscal      | Valor total   | Mês 1        | Mês 2        | Mês 3        |
| 1                | R\$ 2.000,00  | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |              |
| 2                | R\$ 9.000,00  | R\$ 4.500,00 |              | R\$ 4.500,00 |
| 3                | R\$ 2.200,00  | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.100,00 |              |
| Total a receber  | R\$ 13.200,00 | R\$ 6.600,00 | R\$ 2.100,00 | R\$ 4.500,00 |

## CAPÍTULO 6



### Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.
3.
  - a)

| Índice                        | Empresa 1 | Empresa 2 |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Índice de liquidez corrente   | 1,54      | 0,77      |
| Índice de liquidez seco       | 0,31      | 0,04      |
| Índice de endividamento geral | 0,39      | 0,6       |
| Margem operacional            | 0,6       | 0,03      |

|                          |          |          |
|--------------------------|----------|----------|
| Giro de estoques         | 0,38     | 0,53     |
| Idade média dos estoques | 947 dias | 120 dias |

b.

O mais indicado seria emprestar para a empresa 1. Esta apresenta melhor situação de liquidez, tem um índice de endividamento muito menor e uma lucratividade maior que a empresa 2.



### Avalie seu conhecimento

1.

- a) Índice de liquidez corrente. .... 1,64
- b) Índice de liquidez seco..... 1,54
- c) Índice de endividamento geral. .... 0,31
- d) Margem operacional. .... 0,26
- e) Margem líquida. .... 0,26
- f) Giro de estoques. .... 11,4
- g) Idade média dos estoques..... 294,74 dias

## CAPÍTULO 7



### Fazendo e aprendendo

1)

a)

Na falta de cumprimento dos dias e horários estabelecidos para coleta.

b)

Os atrasos para a coleta podem ter sido ocasionados por problemas como:

- Enguiço do caminhão, por falta de manutenção.
- Falta de combustível para o caminhão.
- Falta de organização de uma rota de coleta eficiente.

- Programação dos horários não planejada corretamente, levando em consideração o tempo de deslocamento, possibilidade de congestionamento nas ruas.
- Faltas ou atrasos dos motoristas no horário de saída com o caminhão etc.

Tais problemas poderiam ser solucionados com a manutenção adequada do caminhão, uma lista de verificação com tudo que deve ser checado no dia-a-dia, como manutenção; abastecimento; rota planejada e combinada com os motoristas; sensibilização dos motoristas, que devem se sentir responsáveis por todas as etapas e ter compromisso com o que estão fazendo.

2) Etapas da preparação e cronograma em minutos:

| Atividade                                                                             | Minutos |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|                                                                                       | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Verificar a disponibilidade dos materiais: água, panela, pó de café, coador e bule |         |   |   |   |   |
| 2. Colocar água e ferver (3 minutos)                                                  |         |   |   |   |   |
| 3. Preparar o bule com coador e pó de café (1 minuto)                                 |         |   |   |   |   |
| 4. Despejar a água fervente no coador (80 segundos)                                   |         |   |   |   |   |
| 5. Tampar o bule e finalizar a operação                                               |         |   |   |   |   |

A seguir, você vai ver exemplos dos benefícios e pontos fracos do sistema artesanal.

| Sistema de produção artesanal                                                    |                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Benefícios                                                                       | Pontos fracos                                                                                                                             |
| Cada peça é única, personalizada.                                                | Pode ser difícil garantir a qualidade de cada peça.                                                                                       |
| O método de produção valoriza muito a criatividade e o talento de quem a produz. | Por ser um método de produção que depende de pessoas e gasta muito tempo, os produtos podem ser muito caros ou ter margem de lucro baixa. |

O sistema de produção industrial também tem seus defeitos e suas qualidades, como você pode ver a seguir.

| Sistema de produção industrial                                                                            |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Benefícios                                                                                                | Pontos fracos                                                                                                                                               |
| O cliente sabe exatamente o produto que está comprando, pois ele será sempre igual.                       | Há pouca margem para produtos com personalidade.                                                                                                            |
| O método de produção é rigidamente definido de antemão, evitando que aconteçam erros, atrasos e defeitos. | Pelo método ser tão mecanizado, dá menos margem para a criatividade de cada pessoa, tornando o trabalho entediante e muitas vezes frustrante e estressante. |
| Os produtos tornam-se mais baratos e em maior quantidade que na produção artesanal.                       | Institui-se o que se chama produção em massa, na qual há centenas de produtos iguais para todos.                                                            |

3)

Sim, porque o artesão nem sempre compra produtos em grande quantidade, o que deixa o custo da matéria-prima mais alto. Como ele muitas vezes trabalha sozinho, leva mais tempo para produzir; conseqüentemente, não pode pegar mais encomendas e precisa cobrar mais alto o valor da sua hora. Entretanto, o preço mais alto é compensado pelo fato de os produtos serem feitos de acordo com o gosto do cliente, o que nem sempre acontece com produtos industrializados.



### Avalie seu conhecimento

1.

A, B e C) A seguir, uma sugestão das tarefas necessárias para fazer cocadas, na ordem em que têm que acontecer e com o tempo estimado para cada uma:

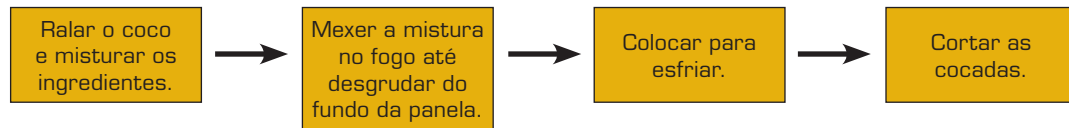
1. Verificar a disponibilidade de todos os materiais e equipamentos necessários: coco, açúcar, água, manteiga, panela, colher, fôrma ou mármore, fogão (3 minutos).
2. Ralar o coco (5 minutos).
3. Untar as fôrmas ou uma tábua de mármore com manteiga (1 minuto).
4. Misturar o coco ralado com o açúcar e a água, numa panela (1 minuto).
5. Colocar a panela no fogo (30 segundos).
6. Mexer o conteúdo da panela no fogo até soltar do fundo (8 minutos).
7. Quando o conteúdo soltar do fundo, despejar na fôrma ou no mármore untado com manteiga (3 minutos).
8. Esperar esfriar (30 minutos).
9. Cortar as cocadas (5 minutos).
10. Colocar num tabuleiro (4 minutos).

D)

| Minutos                                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Atividade                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 a 32 | 33 a 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 |  |
| 1. Verificar a disponibilidade dos materiais: coco, açúcar, água, manteiga, panela, colher, fôrma ou mármore, fogão (3 minutos). |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 2. Ralar o coco (5 minutos)                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 3. Untar as fôrmas ou uma tábua de mármore com manteiga (1 minuto).                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 4. Misturar o coco ralado com o açúcar e a água, numa panela (1 minuto).                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 5. Colocar a panela no fogo (30 segundos).                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 6. Mexer o conteúdo da panela no fogo até soltar do fundo (8 minutos).                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 7. Quando o conteúdo soltar do fundo, despejar na fôrma ou no mármore untado com manteiga (3 minutos).                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 8. Esperar esfriar (30 minutos).                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 9. Cortar as cocadas (5 minutos).                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 10. Colocar num tabuleiro (4 minutos).                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |



E) Veja a seguir um fluxograma simplificado do processo de produção.



2)

| Artesanato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Manufatura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Maquinofatura (Indústria)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Energia humana, com o emprego de ferramentas rudimentares.</li> <li>O ambiente de trabalho é a oficina que, em geral, funciona na própria casa do artesão.</li> <li>É uma atividade individual, familiar ou de pequenos grupos de pessoas, em que o proprietário dos meios de produção é também trabalhador.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Energia humana, com o emprego de máquinas muito simples. A qualidade do produto não obedecia a um padrão uniforme.</li> <li>Produção em grandes oficinas (não mais domiciliar).</li> <li>Início da divisão do trabalho: cada trabalhador realizava uma tarefa ou parte da produção.</li> <li>Trabalho destinado a um mercado maior, com o objetivo de dar lucro.</li> <li>As instalações, a matéria-prima, a comercialização dos produtos e seu transporte ficavam a cargo do capitalista dono da produção manufatureira.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Energia de máquinas.</li> <li>Produção nas fábricas.</li> <li>Grande divisão e especialização do trabalho.</li> <li>Maior desenvoltura e rapidez, com resultado seguindo um padrão.</li> <li>Pouca exigência de qualificação dos operários.</li> </ul> |

3) Veja a seguir algumas informações importantes sobre Frederick Taylor.

#### **Taylor: o pai da Administração Científica**

Frederick Winston Taylor (1856-1915) é considerado o pai da Administração Científica, especialmente no que diz respeito à organização da produção. Dedicou seus estudos e pesquisas à modernização e sistematização dos processos de trabalho na indústria. Seu livro mais conhecido, “Princípios de Administração Científica”, é leitura importante para os estudantes de Administração.

As principais modificações que o americano Taylor introduziu no sistema de produção são as seguintes:

1. Especificação de tarefas e alocação de profissionais de acordo com as habilidades de cada um: através da observação, Taylor definiu a melhor forma de fazer cada tarefa, assim como as habilidades necessárias para cada cargo, de modo a escolher os profissionais mais adequados para cada função. Por exemplo: a seleção de pessoas mais fortes e vigorosas para tarefas que exigem força física, ou pessoas mais detalhistas para tarefas que exigem precisão.
2. Padronização das ferramentas e processos de trabalho: os métodos, o fluxo e os processos de trabalho foram padronizados, assim como as ferramentas e os materiais utilizados. Isso garantiu regularidade na qualidade e especificação dos produtos. Se hoje é possível encontrar centenas de móveis, lâmpadas, canetas e outros tantos objetos exatamente idênticos, devemos isso a Taylor e a seus seguidores.
3. Estudo de tempos e movimentos: o estudo de tempos e movimentos é uma técnica usada até hoje em alguns processos de fabricação. Consiste em, além de definir o processo de trabalho mais eficiente para cada atividade, contar quanto tempo demora um operário padrão para desempenhá-lo. O objetivo é saber qual é o tempo ideal, o menor possível, para cada tarefa, e procurar sempre melhorá-lo, definindo padrões ótimos de produção.
4. Estabelecimento da supervisão: Taylor fortaleceu o papel de administradores e supervisores, nas funções administrativas (planejamento, organização, liderança, coordenação e controle) da produção.
5. Sistemas de incentivos por remuneração: os incentivos por meio de pagamentos tiveram como objetivo aumentar a eficiência e o desempenho dos trabalhadores.

### **Críticas ao modelo de Taylor**

“Não sois máquina, homens é o que sois.” (Charles Chaplin)

Muitos hoje criticam o modelo de produção estabelecido por Taylor, apontando algumas de suas limitações:

- Equipara os homens a máquinas, reduzindo as possibilidades de criatividade ou inovação.
- Retira sentido do trabalho, limitando as atividades diárias a tarefas simples e repetitivas, desvinculadas do resultado final.
- Desumaniza os processos de trabalho, minimizando a possibilidade de motivação e realização com o que se faz.

Um exemplo dessa alienação: na linha de produção, um funcionário tem a única função de colocar uma determinada peça em um brinquedo (como as rodas de um carrinho). Ele faz somente isso, o dia inteiro, e não reconhece o valor do seu trabalho no resultado final desse produto.

4) Veja a seguir algumas informações importantes sobre Henri Fayol.

**Henri Fayol e os 14 princípios da Administração**

Frederick Taylor desenvolveu suas teorias sobre Administração com foco especialmente na produção. Enquanto isso, na Europa, outro ícone da moderna Administração, o engenheiro de minas francês Henri Fayol (1841-1925), estudava questões da Administração, porém com foco maior na própria empresa.

Entre as principais contribuições de Fayol estão seus 14 princípios de Administração. São eles:

1. Divisão do trabalho: tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço.
2. Autoridade e responsabilidade: a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer, mas só se concebe se acompanhada da responsabilidade daquele que exerce o cargo de chefia, ou seja, a possibilidade de este ser premiado ou punido pelos resultados obtidos.
3. Disciplina: consiste essencialmente na obediência, assiduidade, atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados de acordo com as convenções estabelecidas pela empresa.
4. Unidade de comando: para execução de qualquer atividade, uma pessoa ou equipe deve receber ordens apenas de um chefe.
5. Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. Subordinação do interesse particular ao interesse geral: o interesse de cada profissional não pode prevalecer sobre o interesse da empresa, da mesma forma que, num governo, o interesse público deve estar acima dos interesses particulares, para o bem de todos.
7. Remuneração do pessoal: a remuneração deve ser eqüitativa e satisfazer tanto o pessoal quanto a empresa.
8. Centralização: o seu grau é variável, dependendo de cada situação e empresa. É papel do chefe encontrar o equilíbrio entre centralização e descentralização, garantindo a execução das atividades, mas aproveitando a experiência dos profissionais.

9. Hierarquia: é imposta pela unidade de comando e pela necessidade de uma transmissão segura das diretrizes de trabalho.
10. Ordem: cada pessoa deve ter sua função, e cada função deve ser ocupada por uma pessoa. É importante que não haja confusão de papéis.
11. Equidade: para que o pessoal trabalhe motivado, é importante que seja tratado com equidade. Trata-se da combinação de benevolência e justiça, sem excluir a energia ou o rigor.
12. Estabilidade do pessoal: uma pessoa precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se for afastado antes de estar completamente treinado, não terá tido tempo de prestar um bom serviço. Ao mesmo tempo, se houver muita troca de profissionais em uma função, esta nunca será bem desempenhada.
13. Iniciativa: a possibilidade de conceber e executar planos de trabalho é um dos fatores mais importantes e estimulantes da atividade humana, e deve ser encorajada em todos os níveis.
14. União do pessoal: como diz o ditado, “a união faz a força”. A harmonia e a união do pessoal são forças importantes para a empresa.

5) Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 8



### Fazendo e aprendendo

1.

A seguir, relembre o processo sugerido nas respostas do capítulo 7:

| Atividade                                                                               | Minutos |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|                                                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Verificar a disponibilidade dos materiais: água, chaleira, pó de café, coador e bule |         |   |   |   |   |
| 2. Colocar água e deixar ferver (3 minutos)                                             |         |   |   |   |   |
| 3. Preparar o bule com coador e pó de café (1 minuto)                                   |         |   |   |   |   |
| 4. Despejar a água fervente no coador (80 segundos)                                     |         |   |   |   |   |
| 5. Tampar o bule e finalizar a operação                                                 |         |   |   |   |   |

Sugestão de melhorias:

- a) Os materiais poderiam ser guardados no mesmo local, o que diminuiria o tempo para verificar sua disponibilidade, na atividade 1.
- b) Se houver uma colher ou medidor que tenha o tamanho exato para colocar a quantidade de pó necessária para fazer o café, a pessoa que o fizer não precisará saber a medida exata, bastando encher a colher.
- c) Utilizando uma cafeteira elétrica, o processo pode ficar mais rápido, pois a água ferve e automaticamente passa pelo coador e cai no bule, evitando a necessidade de intervenção de uma pessoa (embora, para algumas pessoas, o gosto do café feito numa cafeteira elétrica seja diferente).

2.

Resposta pessoal.

À medida que os processos de trabalho vão se aperfeiçoando, ocorrem menos erros na produção, o que evita a necessidade de fazer de novo as coisas que saíram erradas. Isso elimina retrabalhos, como também desperdícios de material e mão-de-obra. Assim, o investimento em qualidade efetivamente leva a uma redução de custos de retrabalho.



### Avalie seu conhecimento

1. Sim. Os processos definidos por Lindalva estão de acordo com o PDCA, pois ela analisou todas as etapas do processo de fabricação dos vestidos para entender o que estava dando errado, corrigir e melhorar a produção. Planejou as ações, executou, fez o controle das etapas e agiu mantendo e acompanhando os processos.
2. A oficina precisa de uma limpeza geral, e o seu responsável deve jogar fora tudo o que não serve para o conserto de carros, como barbantes ou rádios quebrados. Outros pontos importantes são: organizar as ferramentas de forma que fiquem sempre bem arrumadas e fáceis de ser encontradas, o ambiente deve ser limpo e os funcionários devem se acostumar a utilizar as ferramentas e colocá-las de volta no lugar. Com isso, a oficina melhoraria o tempo de conserto e entrega dos carros e passaria uma imagem melhor aos clientes.



|                                           |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seiri - Senso de descarte</b>          | Separar o necessário do desnecessário. Jogar fora tudo que não serve para o trabalho na oficina, como: barbantes, rádios quebrados etc.                                        |
| <b>Seiton – Senso de arrumação</b>        | Colocar as ferramentas nos lugares corretos, facilitando o acesso no momento do trabalho.                                                                                      |
| <b>Seiso – Senso de limpeza</b>           | Limpar e cuidar do ambiente de trabalho.                                                                                                                                       |
| <b>Seiketsu – Senso de saúde</b>          | Manter o ambiente livre de poluição visual e sonora, como folhetos e papéis desnecessários pregados na parede.                                                                 |
| <b>Shitsuke – Senso de autodisciplina</b> | Os funcionários devem se acostumar a utilizar as ferramentas e colocá-las de volta no lugar, sempre limpar o ambiente de trabalho, para passar uma imagem melhor aos clientes. |

3. Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 9



### Fazendo e aprendendo

1.

O funcionário da empresa deve seguir os passos abaixo para fazer a compra.

- Pesquisar os fornecedores.
- Especificar os pedidos.
- Fazer uma cotação de preço em pelo menos três fornecedores. Avaliar os orçamentos e selecionar o mais conveniente de acordo com os critérios que considerar melhores (preço, prazo de entrega, qualidade dos produtos etc.).
- Receber as compras e conferi-las.

2.

- Custo médio

O custo médio das onze caixas compradas no estoque é de R\$ 30,54.

Portanto, seis caixas equivalem a um custo de  $R\$ 30,54 \times 6 = R\$ 183,24$ .

- Primeiro que entra, primeiro que sai

Nesse caso, deve-se supor que as caixas compradas por último são as que permanecem no estoque; assim, você deve somar o custo das seis últimas caixas compradas para achar o valor do estoque.

$R\$ 84,00 + R\$ 102,00 = R\$ 186,00$

3.

Ele precisa fazer um acompanhamento do que entra e sai do estoque, assim terá o controle das mercadorias vendidas e suas quantidades. Tal controle o ajudará a programar as quantidades e mercadorias a serem compradas dos fornecedores sem que ele tenha tantos produtos próximos ao vencimento no estoque.

O gestor deve também procurar vender primeiro os itens que têm prazo de vencimento menor.

4.

A empresa comprou um total de 1.660 unidades. Como vendeu dois terços, ainda tem em estoque um total de 554 unidades.

Pelo método PEPS, essas correspondem aos três últimos lotes comprados. Com esses dados, já é possível calcular o valor em estoque.

| Lote  | Unidades | Valor unitário | Valor total |
|-------|----------|----------------|-------------|
| 11/7  | 204      | 2,30           | 469,20      |
| 13/8  | 160      | 2,30           | 368,00      |
| 14/9  | 190      | 2,30           | 437,00      |
| Total |          |                | 1.274,20    |

Logo, pelo método PEPS, a empresa tem R\$ 1.274,20 de capital imobilizado em estoques.



### Avalie seu conhecimento

1) Resposta pessoal.

2)

Os materiais finos trazem maior lucro, pois a diferença entre o valor de venda e o custo de material é maior com tecidos mais finos. Para verificar qual é o produto mais lucrativo, você pode calcular a margem de contribuição.

Receita – custo variável = margem de contribuição

Tecido mais fino:

Receita – custo variável = R\$ 21,00 – R\$ 6,00 = R\$ 15,00

Tecido comum:

Receita – custo variável = R\$ 15,00 – R\$ 3,00 = R\$ 12,00

É claro que existem outros fatores a se considerar, tais como: o volume que pode ser vendido de cada modelo no mercado, os custos fixos envolvidos, a necessidade de investimento.

3)

- a) Resposta pessoal.
- b) Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 10



### Fazendo e aprendendo

1.

| Fração  | Formato decimal | Porcentagem |
|---------|-----------------|-------------|
| 2/5     | 0,4             | 40%         |
| 3/4     | 0,75            | 75%         |
| 1/20    | 0,05            | 5%          |
| 6/10    | 0,6             | 60%         |
| 2/100   | 0,02            | 2%          |
| 2/1.000 | 0,002           | 0,2%        |
| 1/9     | 0,11111...      | 11,111...%  |
| 2/17    | 0,117647        | 11,7647%    |
| 4/6     | 0,66666...      | 66,666...%  |
| 1/2     | 0,5             | 50%         |

2.

| Decimal  | Fração         | Porcentagem |
|----------|----------------|-------------|
| 0,48     | 12/25          | 48%         |
| 0,3      | 3/10           | 30%         |
| 0,1      | 1/10           | 10%         |
| 0,43     | 43/100         | 43%         |
| 0,001    | 1/1.000        | 0,1%        |
| 0,0001   | 1/10.000       | 0,01%       |
| 0,032    | 32/1.000       | 3,2%        |
| 0,0345   | 345/10.000     | 3,45%       |
| 0,003567 | 3567/1.000.000 | 0,3567%     |
| 0,0342   | 342/10.000     | 3,42%       |

3.

$$4^2 = 4 \times 4 = 16$$

$$5^3 = 5 \times 5 \times 5 = 125$$

$$4^5 = 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = 1.024$$

$$10^6 = 10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 = 1.000.000$$

$$100^5 = 100 \times 100 \times 100 \times 100 \times 100 = 10.000.000.000$$

$$7^3 = 7 \times 7 \times 7 = 343$$

$$2^8 = 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 256$$

$$1.000^2 = 1000 \times 1000 = 1.000.000$$

4.

$$4\% \text{ de } 100 = 0,04 \times 100 = 4$$

$$20\% \text{ de } 100 = 0,2 \times 100 = 20$$

$$30\% \text{ de } 90 = 0,3 \times 90 = 27$$

$$40\% \text{ de } 50 = 0,4 \times 50 = 20$$

$$23\% \text{ de } 3.400 = 0,23 \times 3.400 = 782$$

$$12\% \text{ de } 1.700 = 0,12 \times 1.700 = 204$$



## Avalie seu conhecimento

1. A empresa deve dar a ele R\$ 60,00 ( $0,05 \times 1.200$ )
2. O novo preço será R\$ 35,17 [ $(R\$ 35,00 \times 0,005) + R\$ 35,00$ ]
- 3.

| Parte da pizza que cada pessoa da família comeu |        |           |             |
|-------------------------------------------------|--------|-----------|-------------|
| Nome                                            | Fração | Decimal   | Porcentagem |
| Marta                                           | 1/12   | 0,0833... | 8,34%       |
| Pedro                                           | 5/12   | 0,4166... | 41,66%      |
| Jorginho                                        | 5/12   | 0,4166... | 41,66%      |
| Verônica                                        | 1/12   | 0,0833... | 8,34%       |

4.

a)

A aplicação perdeu, pois o valor dos juros foi menor que o da inflação.

b)

Não, pois a inflação foi maior que os juros sobre o investimento. Assim, o poder de compra do dinheiro de Jorge hoje é menor do que quando ele o aplicou.

c)

Não, porque o valor da inflação está acima do valor dos juros, e a correção não chegou a atualizar o valor do dinheiro. Por isso, o que ele recebeu, na verdade, foi simplesmente parte da atualização do valor do dinheiro.

## CAPÍTULO 11



## Fazendo e aprendendo



1.

a)

$$P = \text{R\$ } 1.000,00$$

$$I = 3\% \text{ ao mês}$$

$$N = 5 \text{ meses}$$

Dica: como neste caso a pessoa deixou o dinheiro por mais de um mês, incorpore  $n$  à fórmula, assim:

$$j = p \times i \times n$$

$$j = \text{R\$ } 150,00$$

b)

$$P = \text{R\$ } 15.000,00$$

$$I = 15\% \text{ ao ano}$$

$$N = 10 \text{ anos}$$

$$j = \text{R\$ } 22.500,00$$

c)

$$P = \text{R\$ } 18.000,00$$

$$I = 3\% \text{ ao mês}$$

$$N = 8 \text{ meses}$$

$$j = \text{R\$ } 4.320,00$$

2.

Ela terá ao final desse período, somando principal e juros, R\$ 11.121,66.

3.

Você deverá aplicar R\$ 12.119,79.



### Avalie seu conhecimento

1.

Não, o negócio não é atraente financeiramente. Se o dinheiro ficar aplicado, rendendo 1% ao mês, o rendimento representará R\$ 300,00 mensais.

A empresa, por sua vez, oferece apenas R\$ 240,00 mensais.

Portanto, deixar o dinheiro aplicado no banco é mais vantajoso do que investi-lo na empresa.

2. Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 12



### Fazendo e aprendendo

1.

| Setor                                                                     | Municípios ou localidades |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Ourivesaria (ourivesaria e lapidação de pedras semipreciosas)             | Limeira                   |
| Ourivesaria (jóias)                                                       | São José do Rio Preto     |
| Confecções (confecção de bichos de pelúcia e artigos para recém-nascidos) | Tabatinga                 |
| Confecções (artigos de cama, mesa e banho)                                | Ibitinga                  |
| Madeira e móveis (móveis)                                                 | Mirassol                  |
| Construção civil (cerâmica vermelha)                                      | Vargem Grande do Sul      |
| Calçados (calçados femininos)                                             | Jaú                       |
| Confecções                                                                | Cerquilha                 |
| Confecções                                                                | Conchas                   |
| Calçados (calçados masculinos)                                            | Franca                    |
| Calçados infantis                                                         | Birigui                   |
| Automotivo (autopeças/plástico)                                           | Santo André               |
| Madeira e móveis (móveis em madeira)                                      | São Bernardo do Campo     |
| Petróleo e gás                                                            | Paulínia                  |

**APL no Rio de Janeiro**

| Setor                                                                                                                                 | Municípios ou localidades            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Metalmecânico (benef. de aço, usinagem/calderaria, estrut. metálicas, eletroeletrônica, serv. ind., transf. metalúrgica)              | Barra Mansa, Volta Redonda e Resende |
| Construção civil (insumos de minerais, rochas ornamentais e rochas industriais; especialização em lajes de gnaisses e seus derivados) | Santo Antônio de Pádua               |
| Petróleo e gás                                                                                                                        | Macaé                                |
| Confecções (confecção de moda íntima)                                                                                                 | Nova Friburgo                        |
| Construção civil (blocos cerâmicos tipo vedação e estruturais e em telhas cerâmicas)                                                  | Campos dos Goytacazes                |
| Confecções (moda praia)                                                                                                               | Cabo Frio                            |
| Confecções (moda masculina e feminina)                                                                                                | Petrópolis                           |
| Confecções (jeans)                                                                                                                    | Valença e Volta Redonda              |
| Confecções (multissegmentado)                                                                                                         | Campos                               |
| Confecções (moda íntima noite)                                                                                                        | Itaperuna                            |

**APL em Santa Catarina**

| Setor                              | Municípios ou localidades                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Madeira e móveis (móveis diversos) | S. Miguel do Oeste, Maravilha, Pinhalzinho, Cel. Freitas e Chapecó |
| Calçados (diversos)                | São João Batista                                                   |
| Confecções (diversas)              | Xanxerê, Chapecó, São Lourenço do Oeste                            |
| Flores (plantas ornamentais)       | Joinville, Rio do Sul, Blumenau, Itajaí e Biguaçu                  |
| Agroecologia (diversos)            | Campos Novos                                                       |

## APL no Ceará

| Setor                                    | Municípios ou localidades                |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Fruticultura (derivados do caju)         | Barreira                                 |
| Caprinovinocultura (ovinocaprinocultura) | Tauá                                     |
| Artesanato (bordados e confecção)        | Maranguape                               |
| Calçados (artesanato)                    | Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha      |
| Confecções (redes de dormir)             | Jaguaruana                               |
| Metalmecânico (serviços mecânicos)       | Tabuleiro do Norte                       |
| Caprinovinocultura (ovinocaprinocultura) | Quixeramobim e Quixadá                   |
| Confecções (bordados)                    | Irauçuba, Sucursal e Sobral              |
| Confecções (redes de dormir)             | Irauçuba                                 |
| Aqüicultura (criação de camarão)         | Aracati, Fortim e Icapuí                 |
| Artesanato (confec., imagens religiosas) | Canindé                                  |
| Confecções (moda íntima)                 | Morrinhos                                |
| Madeira e móveis (móveis diversos)       | Marco                                    |
| Confecções (moda íntima)                 | Baixo Acaraú (Marco, Bela Cruz e Acaraú) |
| Artesanato (crochê)                      | Nova Russas                              |
| Petróleo e gás                           | Pecém                                    |

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

2.

O filho do gerente só poderá assumir o cargo se tiver todas as competências necessárias; caso contrário, poderá prejudicar o desempenho da empresa como um todo. Se a empresa tiver um gerente comercial despreparado, sem todas as competências que o cargo exige, as vendas podem cair, reduzindo os lucros e colocando o negócio em risco. Por isso, ou o filho do gerente terá que passar por um treinamento intenso, para desenvolver as competências necessárias para o cargo, ou então será necessário que outro profissional assuma o cargo até ele estar totalmente preparado.

3.

É muito importante que Jurandir e Ricardo:

- Definam quais são os cargos existentes na empresa em que vão trabalhar juntos e as competências necessárias para cada cargo.
- Dividam as responsabilidades e tarefas entre eles de acordo com o cargo que cada um ocupa.

- c) Definam que cargo cada um vai ocupar de acordo com o respectivo conjunto de atribuições.
- d) Tratem um ao outro, no dia-a-dia, como dois profissionais, e não como pai e filho.
- e) Coloquem suas idéias claramente, um ao outro, sem rodeios, com abertura e tranquilidade, pois, como diz o ditado, é conversando que as pessoas se entendem.

4. Resposta pessoal.

5. Resposta pessoal.



### Avalie seu conhecimento

1.

A questão está em definir cargos na empresa, atribuindo-lhes tarefas e responsabilidades e descrevendo as competências necessárias para cada um. As pessoas devem ocupar os cargos para os quais têm as competências necessárias, e ser remuneradas de acordo com o que o mercado paga para cada cargo ou conjunto de competências.

2.

Ele deve verificar se o seu contrato de franquia permite mudar a metodologia de ensino. É comum que, no contrato, esteja especificado que o franqueado deve utilizar a metodologia estabelecida pelo franqueador, que já provou ter sucesso em outros lugares. Afinal, a metodologia é associada à marca e ao nome do franqueador. E os clientes procuram o negócio buscando um determinado estilo. A outra opção, se o franqueado acreditar mais no seu próprio método, será abandonar a idéia da franquia e abrir o seu próprio curso de Inglês.

## CAPÍTULO 13



### Fazendo e aprendendo

1.

Algumas sugestões de atividades:

- Escrever uma cartilha sobre educação ambiental para ser reproduzida e distribuída nos colégios da região.
- Preparar um evento sobre educação ambiental para ser realizado dentro de escolas ou universidades, informando e sensibilizando os jovens a respeito do assunto.
- Promover um dia de limpeza de praças, matas, praias, rios na cidade.

2.

a.

Claro que sim! Está comprovado que o trabalho voluntário pode trazer alguns benefícios tanto para os empregados como para as empresas em que eles trabalham:

- Aumenta a satisfação dos empregados com o local onde trabalham, uma vez que esse lhes proporciona uma oportunidade de envolver-se com trabalho social.
- Permite às pessoas terem uma oportunidade de aumentar sua realização profissional e pessoal, uma vez que também estão envolvendo-se com questões sociais.
- Constitui uma oportunidade de aprendizado e enriquecimento pessoal, ao expor as pessoas a ambientes diferentes, com outros tipos de públicos, culturas e situações. Por exemplo, um vendedor pode criar mais sensibilidade para o atendimento ao público depois de fazer algum tipo de atendimento a pessoas com algum tipo de necessidade.

b.

A padaria pode aproveitar as sobras de ingredientes, ou de pão, para preparar alimentos e doar para pessoas carentes.

Outra idéia possível seria escolher uma instituição para fazer um convênio, de modo que os funcionários da padaria pudessem visitar o lugar, num fim de semana por mês.



3.

Sim, a atitude do chefe não foi adequada, na medida em que ele procurou pensar apenas nos interesses da empresa, sem se preocupar com a situação vivida por seu funcionário. As pessoas não são máquinas, elas têm vida, famílias e problemas.

Se o funcionário mostrou sempre pontualidade no cumprimento de suas tarefas, responsabilidade, compromisso com seu trabalho, ele deve ter apoio da empresa num momento de dificuldade.

Esse tipo de atitude, de total indiferença ao problema de um funcionário, pode afetar o desempenho da equipe de funcionários como um todo. Se estes percebem que a empresa não tem a menor preocupação com seus problemas e sua situação pessoal, também vão mostrar pouco compromisso com ela.

4.

Em primeiro lugar, é importante você relembrar os cinco conceitos do programa 5S que viu no capítulo 8.

|   |          |                                                                                                                                                                        |
|---|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Seiri    | Senso de descarte: separar o necessário do desnecessário. Isso implica descartar o que não for necessário para o trabalho.                                             |
| 2 | Seiton   | Senso de arrumação: colocar cada coisa em seu devido lugar e ter um lugar certo para cada coisa.                                                                       |
| 3 | Seiso    | Senso de limpeza: limpar e cuidar do ambiente de trabalho diariamente.                                                                                                 |
| 4 | Seiketsu | Senso de saúde: tornar saudável o ambiente de trabalho. Manter o ambiente livre de poluição visual e sonora, e manter condições que favoreçam a saúde física e mental. |
| 5 | Shitsuke | Senso de autodisciplina: padronizar a aplicação dos “S” anteriores, incorporando-os à rotina, às normas e atitudes de trabalho.                                        |

A prática dos 5S é fundamental para manter um ambiente de trabalho limpo, saudável, arejado. Ela ensina como criar uma disciplina de cuidado com o próprio local onde se trabalha.

Como você viu neste capítulo, e em outros momentos ao longo do curso, a qualidade do ambiente de trabalho deve ser uma preocupação constante dos empregados e empregadores.



## Avalie seu conhecimento

a)

Lindalva não deve permitir nenhum tipo de discriminação a uma funcionária por causa de sua preferência sexual, raça, religião ou qualquer outra característica pessoal ou cultural.

Os empregados devem ser avaliados por seu desempenho profissional e competência e por suas habilidades pessoais, como manter um bom relacionamento com o resto da equipe e colaborar para o sucesso da empresa.

Esse tipo de discriminação deve ser eliminado através do diálogo, no sentido de sensibilizar a equipe de trabalho para o respeito e tolerância às diferenças de cada pessoa.

Em casos mais graves, a discriminação deve ser punida.

b)

a. O departamento de Recursos Humanos da empresa e a diretoria.

A empresa falhou ao não conhecer seus funcionários, saber suas necessidades. Se uma pessoa passou 15 anos numa empresa, esta deveria mostrar um mínimo de preocupação com sua condição de saúde e alimentação.

Um tratamento excessivamente generalizado, no qual as regras simplesmente são cumpridas, sem verificar quem é a pessoa envolvida ou o contexto, corre o risco de ser injusto.

b. O funcionário Jair.

O funcionário deveria comunicar à empresa sua dificuldade de alimentação, evitando simplesmente quebrar as regras do refeitório sem avisar a ninguém. Se todos os funcionários fizessem a mesma coisa, certamente a alimentação na empresa se tornaria caótica.

**CAPÍTULO 14****Fazendo e aprendendo**

1.

Resposta pessoal.

2.

Você pode ver a seguir uma sugestão de roteiro de perguntas.

- Qual é o seu objetivo com esse site, o que pretende conseguir com ele?
- Por que deseja ter um site?
- Quando pretende que o site esteja pronto e publicado? Há algum prazo específico que precisamos conhecer?
- Quais são suas preferências em termos de estilo, apresentação etc.? Gostaria de um visual mais conservador, moderno, arrojado?
- Quais os benefícios que espera obter a partir da publicação do site?

3.

O vendedor cometeu alguns erros:

- a) Ele deveria apertar a mão do cliente de maneira firme e com energia.
- b) Ele deveria olhar o cliente nos olhos.
- c) O vendedor deve conhecer profundamente o produto que vende, para dar informações precisas e honestas. Ao informar a vida média errada do produto, o vendedor mostrou que ou não conhece bem o produto que vende ou está sendo desonesto com o cliente.

**Avalie seu conhecimento**

- Para aprovar esse tipo de compra preciso ouvir o meu chefe, e ele está viajando.

Objeção evasiva. O vendedor poderia oferecer ao cliente um telefone, sem custo, para que ele conversasse com o chefe e obtivesse a aprovação. Outra possibilidade seria dizer: “Se ele voltar e não gostar, você pode ficar com um

crédito na loja (ou na empresa) para trocar este produto por outro.” Ou ainda (se fosse o caso) dizer: “Ele já comprou conosco outras vezes e sempre ficou muito satisfeito.”

- Nós já temos um site muito bom, que é atualizado por uma empresa que é sua concorrente e que faz para nós um preço excelente.

Objeção aberta difícil de resolver. Nesse caso, entre muitas possibilidades, o vendedor poderia dizer:

- Quanto o concorrente cobra? Podemos avaliar a possibilidade de oferecer um valor mais em conta. (Esta é uma possibilidade mais agressiva.)
- Tenho certeza de que nosso atendimento ao cliente é bem melhor. Você não se arrependeria.
- Conheço a empresa concorrente e compreendo a escolha. Mas, se um dia vocês quiserem experimentar nossos serviços, estamos às ordens. (Opção menos agressiva.)

- Nós não temos interesse nesse tipo de serviço nesse momento. Talvez no ano que vem.

Objeção evasiva. Uma possibilidade é simplesmente não insistir, pois isso pode tranquilizar o cliente que está sendo abordado, e ele ficará com boa impressão do atendimento. Outra é fazer algum comentário que possa recordar ao cliente a necessidade do serviço, no estilo (se for o caso): “Lembre que a norma estadual recentemente aprovada indica que as empresas devem ter este item etc.”

- Eu não vou ter dinheiro este mês para essa compra.

Objeção aberta, fácil de resolver. O vendedor pode oferecer que seja dada uma entrada e parcelado o restante, ou conforme a possibilidade da loja ou empresa, até mesmo adiar ao máximo o pagamento.

- Não sei, é um produto tão caro... Como posso ter certeza de que vai me dar os resultados esperados?

Pedido de garantia. O vendedor pode falar das vantagens do produto, mostrar depoimentos de pessoas que o usaram e ficaram satisfeitas, ou indicar que o custo-benefício é muito atraente (ou seja, embora o produto seja caro, a economia que ele traz é maior).

- Eu realmente adorei o produto. Mas não sei, é tanto dinheiro... Estou com medo de me decepcionar.

Medo e dúvida. O vendedor pode usar os argumentos do item anterior (falar dos benefícios, contar sobre a satisfação dos outros clientes). Também pode (se for o caso) oferecer uma troca se após determinado período a pessoa se sentir insatisfeita. Ou ainda falar de si mesmo: “Eu mesmo comprei um para a minha casa. Estou adorando.”

1.

- Eu adorei o produto, quero comprar, mas estou achando um pouco caro.  
O problema aqui é o preço, o cliente tem receio de gastar. O vendedor poderia oferecer um pagamento parcelado, um desconto (se fosse possível) ou ainda um brinde (levando esse produto, você leva também um complemento...).
- Não sei, a vida está difícil, e eu aqui pensando em fazer uma compra desse valor. Acho que não...  
O cliente é evasivo, mas o vendedor pode (delicadamente) perguntar sobre o problema: “Achou o produto caro? Quanto você poderia gastar?” (Pelo valor o vendedor pode encontrar algo similar.)  
O vendedor pode, aqui também, oferecer parcelar a compra.
- Olha, eu pensei bem, não estou interessado. Não vou comprar. Quem sabe mais para a frente.  
O cliente não diz o motivo de não comprar, é uma espécie de ocultamento. Nesse caso, o vendedor não deve pressionar. Pode sugerir ao cliente dar uma volta e retornar mais tarde, ou mesmo um outro dia. Pode dar ao cliente o seu cartão e informar o seu horário de trabalho na loja, pois gostaria muito de atendê-lo se fosse o caso.

2. Resposta pessoal.

## CAPÍTULO 15



### Fazendo e aprendendo

Todas as respostas são pessoais.



### Avalie seu conhecimento

1. Resposta pessoal.

## Bibliografia

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Marketing research**. 7ª. ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.

ALLEN, David. **Produtividade pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

ARTHUR ANDERSEN. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSAF Neto, Alexandre. **Matemática Financeira e suas aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ASSAF Neto, Alexandre; TIBÚRCIO, César Augusto. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

BATERMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração – Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUER, R. **Gestão da mudança. Caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

BETTGER, Frank. **Do fracasso ao sucesso em vendas**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.



BRIGHAM, E.F.; GAPENSKI, L.; ERHARDT, M.C. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, J.S. **Research that reinvents the corporation**. Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro, 1991.

BRUNI, Adriano Leal; FAMA, Rubens. **Matemática Financeira com HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2004.

CANAMARY, Teresa K.A. **Histórias de sucesso – Experiências empreendedoras**. Fortaleza: Sebrae/Ceará, 2006.

CARLUCI, José Lence. **Uma introdução ao sistema aduaneiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CASAROTTO Filho, Nelson. **Análise de investimentos, Matemática Financeira, Engenharia Econômica, tomada de decisão, estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTON, Don; TAPSCOTT, Art. **Mudanças de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLEGG, Steward R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

COKINS, Gary. **Activity-based cost management**. McGraw-Hill, 1996.

DALRYMPLE, Douglas J.; CRON, William L. **Sales management: concepts and cases**. 6ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

DAVENPORT, T. A.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. **O poder dos preços – As melhores estratégias para ter lucro**. São Paulo: Futura, 1998.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P.F. **O advento da nova organização**. Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro de 1998.

- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EASTERBY-SMYTH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1992.
- GARCIA, Maria Tereza; CAIM, Fabio; LOURENÇO, Silene de A. G. et al. **Marketing & comunicação para pequenas empresas**. São Paulo: Novatec, 2006.
- GARCIA, Roni G. **Manual de rotinas trabalhistas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GARVIN, D.A. **Putting the learning organization to work**. Harvard Business Review, Julho-Agosto de 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIRARD, Joe; SHOOK, Robert L. **Como fechar qualquer venda**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Harbra, 1997.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Atuação espetacular**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, Kenneth A. **Consumer behavior**. McGraw-Hill, 1998.
- HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1997.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1985.
- IUDÍCIBUS, Sérgio e outros. **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de balanços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; KANITZ, Stephen C.; MARTINS, Elizeu; CHINEN, Cecília A.; CASTILHO, Edilson; MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, K.; DEAN, L. **Applied multivariate statistical analysis**. 3ª ed. New York: Prentice Hall, 1992.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

KROEHNERT, Gary. **Instruções básicas para treinamento em empresas – Um manual prático**. Barueri: Manole, 2001.

LABATUT, Ênio Neves. **Teoria e prática de comércio exterior**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

LAPA, Reginaldo Pereira. **5 S – Praticando os cinco sentidos**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria L. **Pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**. 34ª ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LISBOA, Lázaro Plácido; BENATTI, Luiz; CEI, Nena Geruza. **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Person Education do Brasil, 1997.

LUCATO, Wagner César. **Gestão de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Fênix, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATHIAS, Washington F.; GOMES, José M. **Matemática Financeira**. São Paulo: Atlas, 1982.

- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATURANA, H.R.; VARELA, F.J. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordrecht: Reidel, 1980.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1997.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.
- NEIVA, Raimundo A. **Valor de mercado da empresa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NETTO, Antônio V. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. São Paulo: Minha Editora, 2006.
- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. Harvard Business Review, Novembro-Dezembro 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Criação de conhecimento na empresa**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PENNY, Hackett. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Editora Nobel, 2005.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias competitivas essenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C.K.; HAMMEL, G. **The core competence of the organization**. Harvard Business Review, Maio-Junho, 1990.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática objetiva e aplicada**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- QUINN, J. B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: The Free Press, 1992.

RAMAL, Silvina. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RAMAL, Silvina. **Pequenos negócios em comércio e serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

RANGEL, Alexandre. **A sabedoria das parábolas na alta administração**. Minas Gerais: Leitura, 2005.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. 31ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Marcelo T.; DORRESTEIJN, Hans; GONTIJO, Maria J. **Empreendedorismo em negócios sustentáveis**. São Paulo: Petrópolis, 2005.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira – Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALDINI, Renato N. **Ciclo de operações contábeis**. São Paulo: Textonovo, 2003.

SALDINI, Renato N. **Contabilidade introdutória**. 2ª ed. São Paulo: Textonovo, 2003.

SALIM, Cesar S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea C.; RAMAL, Silvina A. **Construindo planos de negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SALIM, Cesar S.; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. **Administração empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTOS, Edno O. **Administração Financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, P.; et al. **A quinta disciplina – Caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 8ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernanda; TORRES, Maria C.S.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SHIFFMAN, Stephan. **Apresentações poderosas**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SIEGEL, Joel G.; SHIM, Jae K.; DAUBER, Nicky A. **Corporate controller's handbook of financial management**. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade da. **Tomada de decisões em pequenas empresas**. São Paulo: Cobra Editora e Mark, 2004.

SMITH, Mark E.; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Jader. **Gestão empresarial – Administração de empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TINOCO, João E.P. **Balanço social**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOFFLER, A.P. **As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, João J. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.

VRIES, Manfred. **Liderança na empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.





## Índice fotográfico

### Capa

- AUSLOESER (s/d), **Two men in conference room**. Latin Stock/Corbis, 42-15396523.
- SAVAGE, Chuck (2001), **Blurred businesspeople shaking hands**. Latin Stock/Corbis, 228-O-049-AD8166.
- BADEN, G. (s/d), **Businessman hurrying in airport terminal**. Latin Stock/Corbis, 42-15398832.
- WINKLER, Holger (s/d), **Woman with mobile phone in front of office building**. Latin Stock/Corbis, 42-15406731.
- HOULDER, Gary (2003), **Woman typing on laptop**. Latin Stock/Corbis, AAGV001344.
- ISU (s/d), **Marking of stock quotation**. Latin Stock/Corbis, 42-15984664.
- WHITEHURST, William (2003), **Student sitting at computer**. Latin Stock/Corbis, CRBR002177.
- PINTO (s/d), **Three businesspeople walking**. Latin Stock/Corbis, 42-15248112.

### Internas

- 1 SHUETZ, Stefan (s/d), **Smiling woman in wine bar**. Latin Stock/Corbis, 42-16274502.
- 2 CRAIGMYLE, Jim (2001), **Making purchase with credit card**. Latin Stock/Corbis, AX047475.
- 3 SCOTT, Denis (s/d), **Multicolored puzzle pieces**. Latin Stock/Corbis, 42-15123363.
- 4 WILLIAMS, Larry Williams (s/d), **Business team**. Latin Stock/Corbis, 42-15578321.
- 5 John Wilkes Studio (s/d), **Pennies and stock reports**. WJ001071
- 6 KULKA, Matthias (s/d), **Files bar chart**. Latin Stock/Corbis, 42-16183051.
- 7 GIPE, Jim (s/d), **Combine drivers in harvested wheat field**. Latin Stock/Corbis, 42-15677145.
- 8 SAVAGE, Chuck (2001), **Restaurant owners**. Latin Stock/Corbis, NT5313717
- 9 LIMA, Marcos Serra (2006), **Andrea e Silvina Ramal**.
- 10 Duomo (2000), **Gymnast Simona Amanar**. Latin Stock/Corbis, UP957240.
- 11 Viel (s/d), **Mutton skewers**. Latin Stock/Corbis, 42-17460797
- 12 BOCK, Ed (2001). **People waiting in line for interview**. Latin Stock/Corbis, O-079-0109.

- 13 Dennis Cooper (s/d), **Business meeting**. Latin Stock/Corbis, 42-15234252.
- 14 STEWART, Tom (2000), **University students shopping in bookstore**. Latin Stock/Corbis, O-070-0229
- 15 FUSCO, Circo (2007), **Soccer - Serie B - Napoli vs. Piacenza**. Latin Stock/Corbis, 42-17904363.
- 16 BADEM, G. (s/d), **Active women in a call center**. Latin Stock/Corbis, 42-15296421
- 17 CRAIGMYLE, Jim (s/d), **Business people in meeting**. Latin Stock/Corbis, 42-17942308.
- 18 BAILEY, Brian (2001), **Team holding up trophy**. Latin Stock/Corbis, AX057153.
- 19 FEINGERSH, Jon (s/d), **Six businesspeople laughing**. Latin Stock/Corbis, 42-15205321.
- 20 SETBOUN, Michel (2005), **A tour of New York**. Latin Stock/Corbis, DWF15-681188.
- 21 Tom & Dee Ann McCarthy (2001), **Handshake over a contract**. Latin Stock/Corbis, O-037-0181.
- 22 FRANKEN, Owen (1989), **Woman glazing layers of a cake**. Latin Stock/Corbis, OF007166.
- 23 KING, Helen (s/d), **Man dropping by office**. Latin Stock/Corbis, 42-17311343.
- 24 SCHUSTER, Gregor (s/d), **Sales receipt**. Latin Stock/Corbis, 42-15241611.
- 25 KAMINESKY, Ken (S/D), **Woman holding shopping bags**. Latin Stock/Corbis, 42-15347385.
- 26 DODGE, Kevin (s/d), **Woman paying bills**. Latin Stock/Corbis, 42-17093194.
- 27 W. Geiersperger (2002), **Stacks of euro coins**. Latin Stock/Corbis, CSM106391.
- 28 THÉVENART, Arthur (1990), **Market stall in manama selling toys**. Latin Stock/Corbis, AT002217.
- 29 DEVAN, C. (s/d), **Businesswoman in restaurant**. Latin Stock/Corbis, 42-17191000.
- 30 BRUCE, Derrick A. (2003), **Salon owner giving customer a permanent**. Latin Stock/Corbis, AX079078.
- 31 FRITZ, Guntmar (2001), **Man and euro coins**. Latin Stock/Corbis, 42-15260733.
- 32 KULKA, Matthias (s/d), **Percent sign in magnifying glass**. Latin Stock/Corbis, 42-15313700.
- 33 HOLZ, Rainer (s/d), **Young woman playing accordion**. Latin Stock/Corbis, 42-16636757.

- 34 ALMEIDA, Lucio (2007), **Maço de dinheiro**.
- 35 BADEN, G. (s/d), **Two men having meeting**. Latin Stock/Corbis, 42-15342426.
- 36 ESSEL, Robert (1999), **Female construction worker holding walkie-talkie**, Latin Stock/Corbis, I-102-0168.
- 37 SPORRER, Brigitte Sporrer (s/d), **Shirts on hangers**, Latin Stock/Corbis, 42-17291207.
- 38 BERRY, Poppy (2006), **Potters painting pottery**. Latin Stock/Corbis, 42-17152830.
- 39 Christie & Cole (s/d), **Courier delivering packages**. Latin Stock/Corbis, AX077793.
- 40 LANDAU, Robert (2002), **Mid-century modern furniture**. Latin Stock/Corbis, AX048277.
- 41 DORF, Myron Jay (2000), **Corporate disagreements**. Latin Stock/Corbis, PE-259-0220.
- 42 LWA-Stephen Welstead (2000), **Young seamstress**. Latin Stock/Corbis, I-235-0140.
- 43 TWPhoto (1998), **Employees of a paper door company**. Latin Stock/Corbis, AAFH002361.
- 44 CARDOSO, Fabio (s/d), **Young doctor**. Latin Stock/Corbis, 42-16964500.
- 45 Envision (1999), **Table setting**. Latin Stock/Corbis, 42-16023648.
- 46 CABANNES, Ryman (s/d), **Ingredients for crepes**. Latin Stock/Corbis, 42-15594246.
- 47 HAMMOND, F. (s/d), **Egg whites and pastry utensils**. Latin Stock/Corbis, 42-16247244.
- 48 Envision (2005), **Dusting a greased cake pan with flour**. Latin Stock/Corbis, 42-16693556.
- 49 Poisson d'Avril (s/d), **Tortillade brioche bread**. Latin Stock/Corbis, 42-16247516.
- 50 Helen King (s/d), **Businessmen in a meeting**. Latin Stock/Corbis, 42-17562094.
- 51 FEINGERSH, Jon (s/d), **Warehouse manager with boxes**. Latin Stock/Corbis, 42-15206049.
- 52 Motofish Images (s/d), **Stomach of pregnant woman**. Latin Stock/Corbis, 42-18083032.
- 53 PETERSON, Bryan F. (1997), **Choosing a breakfast cereal**. Latin Stock/Corbis, 42- I-593-0113.

- 54 A. Muriot (s/d), **Strawberry cake**. Latin Stock/Corbis, 42-16251102.
- 55 Roulier (s/d), **Chicken and vegetable pizza**. Latin Stock/Corbis, 42-16245645.
- 56 Strauss (s/d), **Girlfriend asking for money**. Latin Stock/Corbis, 42-17124970.
- 57 Creasource (s/d), **Mother and son painting**. Latin Stock/Corbis, 42-15972733.
- 58 Jed Share and Kaoru (s/d), **Woman's hand with calculator**. Latin Stock/Corbis, 42-16834992.
- 59 ALMEIDA, Lucio (2007), **Pilhas de dinheiro**.
- 60 TAUFIC, William (1995), **Bank teller**. Latin Stock/Corbis, I-178-0102.
- 61 SCHUSTER, Gregor (s/d), **Model house on stack of one hundred euro notes**. Latin Stock/Corbis, 42-15241374.
- 62 VEGA, Tomás (2007), **Calçados**.
- 63 MORRIS, Kevin R. (1995), **Coca-Cola delivery**. Latin Stock/Corbis, TH002422.
- 64 COOPER, Ashley (s/d), **Family buying snacks at movie theater**. Latin Stock/Corbis, 42-16794350.
- 65 ALMASY, Paul (s/d), **Bottle of wine in Bordeaux vineyard**. Latin Stock/Corbis, AL016607.
- 66 FRENCH, Gerald (1990), **Tech companies in Silicon Valley**. Latin Stock/Corbis, AAEZ001149.
- 67 KING, Helen (s/d), **Businessman working at computer**. Latin Stock/Corbis, CRBR232465.
- 68 CAHAN, Eric (s/d), **Couple surrounded by gifts**. Latin Stock/Corbis, 42-16735097.
- 69 POLLACK, David (2002), **Friends at restaurant booth**. Latin Stock/Corbis, AX067222.
- 70 Virgo Productions (s/d), **Young man with plates doing housework**. Latin Stock/Corbis, 42-15232066.
- 71 FIELDS, Jack (1986), **Building a brick house**. Latin Stock/Corbis, JF003017.
- 72 JLP (s/d), **Girl holding plant on her hands**. Latin Stock/Corbis, 42-15968468.
- 73 WILHELM, Christoph (s/d), **Two young women in a shop**. Latin Stock/Corbis, 42-15227967.
- 74 Roulier (s/d), **Ice cream**. Latin Stock/Corbis, 42-15594058.

- 75 Grace (s/d). **Young man in a shop**. Latin Stock/Corbis, 42-15319378.
- 76 SNEIDER, A. (s/d), **Young man buying a potted plant**. Latin Stock/Corbis, 42-15259926.
- 77 PELAEZ, Jose Luis (1997), **Laptop purchase**. Latin Stock/Corbis, I-528-0156.
- 78 AUBREY, David (2001), **Financial puzzles**. Latin Stock/Corbis, NT5377722.
- 79 BECK, Peter (1998), **Bakery owner using telephone**. Latin Stock/Corbis, I-511-0106.
- 80 WESTRICH, Josh (s/d), **Hand writing with a red pencil**. Latin Stock/Corbis, 42-15261954.



